

А. Э. ПЕТРОСЯН

КУРС НА УСПЕХ



ВВЕДЕНИЕ
В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

А. Э. ПЕТРОСЯН

КУРС НА УСПЕХ

**ВВЕДЕНИЕ
В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
МАРКЕТИНГ**

Гверь



1999

ПЕТРОСЯН АРМЕН ЭРНСТОВИЧ

КУРС НА УСПЕХ

(Введение в управленческий маркетинг)



Петросян Армен Эрнстович. Доктор философских наук. Сфера научных интересов - философия, социология, экономика, управление, нетрадиционное человекознание. Автор электронного учебника по менеджменту (1993), десятков статей, учебных пособий, деловых игр и диагностических методик, а также ряда книг: "Как преуспеть на рынке (Азбука маркетинга для руководителя)", 1991; "Как убеждать от инфляции и обернуть ее себе на пользу (Практическое руководство для деловых людей)", 1992; "Тип личности и стиль руководства" (Реф.) - в соавт., - 1993; "В саду расходящихся тропок (Ценностные основания научного творчества)", 1994; "Ключ к XXI веку (Наука как основа грядущего жизнеустройства)", 1995; "Как разговорить почерк (Практическая графология для всех)" - в соавт., - 1995; "Общественное мнение: Ловушки и парадоксы предвыборных опросов", 1996; и др.

П 31 ПЕТРОСЯН А. Э. КУРС НА УСПЕХ (Введение в управленческий маркетинг). Тверь: ИКАР, 1999. - 167 с.

ISBN 5-86439-006-2

Работа задумана как руководство к действию, предназначенное непосредственно для руководителей. Она подготовлена на базе лучших трудов зарубежных специалистов, обобщения мировой практики в сфере маркетинга, а также личного опыта автора по консультированию предприятий и управлению фирмой в отечественных условиях. Представленный в ней материал исключительно доступен, носит сугубо конкретный характер и нацелен на формирование мышления "от рынка".

ББК 65

ПРЕДИСЛОВИЕ

Отечественная экономика - сложным, кружным и трудным путем - продвигается к рынку. И по мере того, как все явственнее проступают его очертания, чаще и громче раздается слово "маркетинг". И это совсем не случайно.

Маркетинг представляет собой основу современной рыночной идеологии. В развитых странах те, кто действует по старинке, без прямой ориентации на требования рынка, в лучшем случае обречены на нелегкое выживание. Правда, у нас маркетинг выглядит пока, быть может, несколько "избыточным", ибо многие преуспевают и без его помощи. Но это как раз потому, что не сформировался еще такой рынок, который заставил бы всех с собой считаться.

Своими корнями маркетинг уходит в 30-е годы XX века, когда американские фермеры, для которых сбыт превратился в настоящую головную боль, начали прибегать к нетрадиционным способам воздействия на рынок. Взяв на вооружение агрессивную тактику его освоения и окрестив ее "**market getting**" ("**завоевание рынка**"), они, по сути, заложили первый краеугольный камень в будущее здание маркетинга. А затем эти два слова, слившись воедино, стали названием новой доктрины, направленной на осмысление "тонкой пульсации" рынка.

Однако интенсивная разработка теории и практики маркетинга началась значительно позже, в 50-е годы. К тому времени закончилась эра массового стандартизированного производства. На рынке стал доминировать потребитель со своими специфическими запросами. Тезис Форда о том, что клиент вправе выбрать любой цвет, если тот остается в пределах черного, выглядел уже безнадежным анахронизмом. Скорее свобода производителя стала ограничиваться рамками того, что желает потребитель. И, естественно, пришлось, круто ломая свою психологию, осваивать мышление "от рынка".

Все это не могло не вызвать переоценку деловых ценностей. Став одной из доминант в сознании бизнесмена, маркетинг все больше превращал его в предпринимателя. Если прежде он видел мир лишь через окно своей фирмы, то теперь на саму фирму смотрел как бы извне, глазами действующих лиц рынка - клиентов, партнеров и конкурентов. В итоге изменились не только ориентиры, но и линия его поведения.

Сегодня, когда мы заново открываем для себя скрытые пружины и механизмы рынка, нельзя удовлетвориться дедовским методом проб и ошибок, ощупью приближаясь к тем премудростям, которые уже стали достоянием остального мира. Надо "переварить" накопленный опыт, овладеть уже созданным ин-

струментарием и вооружиться рыночным видением. А это, в свою очередь, невозможно без того, чтобы “вмонтировать” маркетинг в структуру управления фирмой.

Что же такое маркетинг?

В вольном переводе с английского “маркетинг” означает “рынкование”. Раскрывая содержание этого термина, можно сказать, что *маркетинг призван выявить структуру и динамику рынка и обеспечить такое управление рыночными факторами, равно как и своими собственными возможностями, которое должно привести к поставленной цели.* Точнее – маркетинг имеет дело не с рынком вообще, безотносительно к данной фирме, а как раз с той его частью, которая эту фирму окружает, включая охватывающие их качественные и количественные связи.

Но тогда возникает другой – не менее естественный – вопрос: а что такое рынок?

Если верить большинству учебников или специальных работ по маркетингу, то рынок должен быть определен как совокупность актуальных и потенциальных клиентов. И в этом есть значительная доля истины. Клиентура и в самом деле является сердцевинкой маркетинга, исходной посылкой и конечным пунктом всех маркетинговых усилий.

Однако тут, видимо, не вся истина.

Клиентура отнюдь не исчерпывает содержания рынка. Представим себе, что мы попали на обыкновенный базар и хотим разобраться, как он функционирует. Что там бросится в глаза? Прежде всего – масса снующих в разные стороны людей. Это субъекты рынка, и каждый из них выполняет свою особую роль: один продает, другой покупает, третий сводит продавца с покупателем; и т. д.

Уже на этом простом примере видно, что рынок представляет собой нечто большее, чем клиентура. Правда, с точки зрения продавца, все остальные субъекты рынка выступают, в конечном счете, как покупатели. Но если остановиться на таком весьма общем и пока еще размытом подходе, вряд ли можно раскрыть механизм действия рынка.

Однако дело не только в дифференцированности субъектов рынка. Гораздо важнее, что механическая сумма этих субъектов не есть рыночная система. Скорее рынок – это некое “*силовое поле*”, *возникающее вокруг независимых товаровладельцев, которые вступают во взаимосвязь и взаимодействие.* Иначе говоря, он является *системой отношений между ними при определенных общественных условиях.* Тем самым рынок становится самостоятельной реальией, не сводящейся к составляющим ее элементам (товаровладельцам), со своими собственными принципами и требованиями, которым эти элементы вынуждены подчиняться.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Таким образом, клиентура является лишь одной - хотя и важнейшей для продавца - частью рынка. Но, когда фирма вступает на рынок, ей приходится считаться не просто с тем, кто, на каких условиях и что готов у нее приобрести. В не меньшей степени важно, есть ли у нее конкуренты, и какова их сила; насколько прям (или, наоборот, зигзагообразен) путь товаров и услуг к покупателям, какие из фирм, действующих на рынке, могут связать данную фирму с конечным потребителем ее продукции.

Ясно, что все эти вопросы выходят за рамки непосредственных отношений с клиентурой. Они требуют более глубокого и гибкого подхода к динамике рынка. Поэтому маркетинг не может ограничиться анализом клиентуры и "вгрызается" во все элементы и связи рынка, которые влияют на эффективную деятельность фирмы.

Но взгляд на рынок и его взаимосвязи с фирмой зависит не только от личности конкретного человека, но и от того, какую позицию в фирме он занимает. Это в полной мере относится и к руководителю. В отличие от работника маркетинговой службы или специалиста по маркетинговому анализу, он не вдается в детали и частности, а стремится уловить контуры всей рыночной динамики и определить глобальную ориентацию на рынке. *Главная функция руководителя в сфере маркетинга - это выявление тех рыночных тенденций, которые могут быть использованы фирмой для достижения ее стратегических целей.* Оседлав рыночную волну, он должен на ее гребне привести фирму к успеху.

Поэтому настоящая работа нацелена как раз на то, чтобы вооружить руководителя знаниями и умениями, без которых фирма неизбежно потерпит крах в стихии рынка. И, наоборот, если он освоит их, ему окажется вполне по силам взять курс на большие результаты и в конце концов привести свою фирму к успеху, получив признание в деловом мире. Отсюда - три важнейшие особенности этой работы, выделяющие ее на фоне других публикаций по маркетингу.

Во-первых, это *практическая ориентированность*, или тесная связь с повседневными задачами, решаемыми бизнесом. Во-вторых, *стратегический подход* к рынку, формирующий предпринимательскую идеологию. И, наконец, в-третьих, *доступность и популярность*, благодаря чему материал может быть усвоен людьми любого ранга и всех уровней подготовки.

ВВЕДЕНИЕ

Весь мир, в котором разворачивается деятельность фирмы, можно разделить на две большие - хотя и неравные - части. Это, с одной стороны, ее внутренняя среда, порождающая то, ради чего существует маркетинг, а с другой - внешняя среда, без которой лишаются смысла цели фирмы. Обе эти сферы не только имеют жизненно важное значение, но и тесно переплетены друг с другом. Собственно говоря, периферийные участки внутренней среды (снабжение, сбыт, реклама и т. д.) являются одновременно и элементами внешней среды. И, наоборот, влияние, скажем, ближайших постоянных клиентов можно рассматривать как один из решающих факторов внутреннего развития фирмы.

Но значит ли это, что маркетинг распространяется на все жизненное пространство фирмы?

Очевидно, нет. Организация производства и управления, конечно же, учитывают динамику рынка. В противном случае фирма была бы обречена на неудачу. Однако, если фирма стремится к успеху, сама рыночная политика должна строиться, исходя из внутренних особенностей и тенденций развития фирмы, таких, как квалификация персонала, уровень и характер оборудования, сложившиеся традиции и ценности и т. д. То есть поведение фирмы, преуспевающей на рынке, является в каком-то смысле продолжением ее внутренней, "интимной" жизни, самовыражением, раскрывающим, а не сковывающим потенциал фирмы.

Несмотря на тесную взаимную связь, ни одна из частей "жизненного пространства" фирмы не утопает в другой. Так, центральные участки внутренней среды имеют высокую степень автономии от рынка и функционируют практически независимо от того, что на нем происходит. Это касается не только технологических или организационных структур, но и системы управления, которая более чутко реагирует на внешние события. В этом смысле маркетинг безразличен к внутренней жизни фирмы. Но по мере того, как затрагиваются периферийные участки, интерес к ней со стороны маркетинга резко возрастает. А "пограничный" слой внутренней среды, который непосредственно контактирует с рынком, прямо включается в сферу деятельности маркетинга.

В то же время, отнюдь не вся внешняя среда фирмы имеет маркетинговое значение. Хотя она всегда так или иначе влияет на маркетинг, ибо сам рынок зависит от, казалось бы, далеких от него факторов (экономических реформ, политических решений, технологических сдвигов и т. д.), это влияние настолько неупо-

ВВЕДЕНИЕ

мо и трудноизмеримо, что напрямую учесть его не представляется возможным.

Более того, сам рынок никогда полностью не охватывается маркетингом. Например, не все фирмы собираются проникнуть на мировой рынок, не говоря уже о национальных рынках Австралии или Танзании. Да и на отечественном рынке аппетиты большинства фирм выглядят довольно умеренными. В этом смысле те рынки, которые не интересуют фирму, для нее попросту не существуют. Если фирма занимается, скажем, выпуском лекарственных препаратов, то ее вряд ли взволнует производство космических аппаратов. Хотя при более детальном рассмотрении, вероятно, можно обнаружить кое-какие связи и между ними. То есть любая фирма "поглощена" прежде всего теми рынками, на которых она работает, а также смежными с ними рынками.

Таким образом, *непосредственным предметом маркетинга для каждой фирмы является полоса пересечения периферийного слоя ее внутренней среды с ближайшим окружением*. Вся остальная часть рынка носит "абстрактный" характер и не является актуальной, хотя в перспективе маркетинг может включить в себя и зондаж потенциальных рынков.

Поскольку любая преуспевающая фирма динамично маневрирует на рынке, ее маркетинговая область не задана раз и навсегда. Такая фирма гибко изменяет свой периферийный слой, не просто сообразуясь с требованиями рынка, но и пытаясь упредить и использовать их в своих целях. А кроме того, она прямо ориентируется на контроль за рыночными факторами и управление ими, программируя трансформации самого рынка, - за счет варьирования своего поведения, захвата новых участков рынка, приспособления к сложившимся условиям, проникновения в поры, едва приоткрывшиеся на старых участках, поиска союзников и подавления конкурентов и т. д. И здесь, как и во всем маркетинге, в центре внимания остается клиентура, борьба за которую становится главным узлом рыночных отношений.

Чем же клиентура так притягательна для фирм? Почему они стремятся установить с ней крепкие и устойчивые связи? И что вообще делает человека клиентом?

Чтобы поддержать свою жизнедеятельность, человек должен обмениваться с внешней средой веществом и энергией: есть, пить, дышать, отдыхать и совершать другие действия, без которых сама жизнь оказывается под угрозой. Это то, что можно назвать непосредственными **нуждами** человека. Но он не просто воспроизводит состояние, в котором находится, а ставит перед собой определенные цели, выходящие подчас за рамки сегодняшних возможностей. Поэтому человек нуждается и в том, без чего его замыслы не могут быть осуществлены, - в знаниях, умениях, навыках, орудиях, предметах, услугах и т. д. И, хотя эти блага прямо не влияют на его жизнедеятельность, при их отсутствии сама она во многом лишается смысла.

Человеческие нужды, преломленные сквозь призму личности, включая ее социальные, культурные и духовные компоненты, - это **потребности**, которые всегда носят конкретный характер. Так, любой человек, если только он не находится в состоянии дикости, нуждается в одежде. Но сама эта одежда далеко не одинакова у римского легионера и индийского воина, рыбака-эскимоса и лондонского денди, придворной дамы и женщины из африканского племени. Иначе говоря, потребности человека зависят не только от его естественных нужд или даже внутреннего богатства личности, но и от общественной среды и исторического времени, в которых он оказался.

Однако и потребность сама по себе не является движущей силой рынка. Более того, она не всегда выступает в явной форме. Иногда потребность улавливается как смутное предчувствие. В этом случае нет полного отчета в том, что необходимо для достижения поставленной цели. Но, как правило, бывает ясно, что без чего-то "такого" она неосуществима.

Например, в современных крупных городах жители нуждаются в улучшении транспортной системы. Постоянные опоздания на работу, уличные "пробки", потери времени в дороге и т. д. Вносят дискомфорт в их повседневную жизнь. Однако что понимать под таким улучшением? Увеличение числа маршрутов? Создание метрополитена? А может, разгрузку основных магистралей? Какой из этих вариантов является действительной потребностью в сложившихся условиях? И, пока хотя бы один из них не будет осознан в качестве потребности, они не будут служить рыночным фактором.

Между тем, даже если кто-то четко определил свою потребность, это вовсе не значит, что она автоматически стала влиять на состояние рынка. Допустим, что некий человек испытывает большое неудобство от того, что не имеет автомобиля, и, наоборот, купив его, решил бы все свои проблемы. Осознанная потребность тут налицо. Но рынок на нее практически никак не реагирует, пока она не будет подкреплена покупательной способностью этого человека.

Правда, уже само наличие потребности может подтолкнуть фирму к гибкому маневрированию на рынке, приспособлению ее к уровню доходов возможных потребителей. Однако потребность реально включится в игру рыночных сил лишь тогда, когда она превратится в **запрос**. То есть она будет не просто осознана, но и обеспечена деньгами или иными товарами и услугами, имеющими хождение на рынке.

Запросы - это та непосредственная реальность, с которой имеет дело маркетинг. А поскольку они не существуют сами по себе, а выражаются в клиентуре как их носители, клиентура сама становится главной мишенью маркетинга. Это, конечно, не значит, что маркетинг не идет дальше запросов, забывая о потребностях и тем более нуждах. Наоборот, чем глубже и

ВВЕДЕНИЕ

тоньше маркетинг, а стало быть, и успешнее, тем больше он проникает по ту сторону запросов, изучая их истоки и даже формируя их. Но это делается лишь в той мере, в какой следует изменить старые или "индуцировать" новые запросы, сместить их в ином направлении. Словом, для того, чтобы управлять структурой запросов, а значит, и спросом, складывающимся на рынке.

Спрос является базовым понятием маркетинга. Им обозначается *система, образованная запросами как отдельных клиентов, так и всей клиентуры в целом*. Несмотря на то, что большинство запросов имеет автономные источники, ибо обусловлено прежде всего потребностями своих носителей, ни один из запросов не существует изолированно. Вступая на рынок, запросы переплетаются, накладываются друг на друга, а потому могут взаимно усиливать или, наоборот, гасить свое влияние на рынок. В итоге каждый раз эти запросы составляют определенную конфигурацию, которая задает границы рыночной стратегии фирмы.

Однако спрос не есть однородная величина. Он может иметь ясно выраженные градации, связанные с теми или иными параметрами рынка.

Каковы же эти градации?

Прежде всего бросаются в глаза **количественные вариации** спроса.

Есть товары и услуги, которые не просто не пользуются успехом у потребителя, но и сталкиваются с открытым их неприятием. Это явление - правда, весьма редкое - можно назвать **негативным спросом**.

Гораздо чаще встречается **нулевой спрос**, когда потребители почти не реагируют на предложенные продукты и услуги. Все это, конечно, может повергнуть в уныние любую фирму.

Противоположная крайность - **избыточный спрос**. Хотя он служит для фирмы показателем престижа, такой спрос тоже может доставить ей много хлопот. В этом случае используется рыночная стратегия, называемая **демаркетингом** и направленная на то, чтобы временно сбить спрос на данную продукцию. Причем в дело пускается не только столь очевидная мера, как повышение цен. Подчас достаточно ослабить стимулирование продаж (скажем, рекламную деятельность) или сервис - и спрос приходит в норму.

Однако фирма, как правило, не сбивает спрос на всем своем рынке, ибо это чревато серьезными последствиями. Она ограничивается теми участками рынка, которые приносят не очень высокий доход или требуют от нее весьма значительных усилий. Тем самым демаркетинг, наряду с частичным снижением спроса, позволяет еще и оптимизировать его структуру, придавая ей сбалансированный характер.

Наиболее приемлемым является так называемый **полноценный спрос**. Он наступает тогда, когда его вполне хватает для

того, чтобы обеспечить эффективную реализацию продукции фирмы. При полноценном спросе фирме следует поддерживать его динамическое равновесие, закрепляя за собой клиентуру и готовя плацдарм для нового штурма рынка в случае самопроизвольного изменения спроса или появления непредвиденных возможностей.

Далее. Спрос может иметь и важные **структурные различия**.

В чем их природа?

Во-первых, спрос не всегда бывает **рациональным**. Скажем, наркотики, крепкие напитки, сигареты и т. д. Очевидно, вряд ли стоит эксплуатировать эти вредные привычки людей. Наоборот, необходимо "усовершенствовать" их, идя по пути создания продуктов и услуг, близких к ним по действию, но не столь опасных для здоровья, и тем самым переориентировать спрос. Тем более, что это прекрасная возможность для фирмы найти свое собственное место на рынке.

Во-вторых, на некоторых участках рынка спрос носит **нерегулярный** характер. Колебания его могут быть как циклическими (например, сезонными), так и "рваными", то есть непериодическими, а подчас и вовсе непредсказуемыми. К первым из них относятся, скажем, увеличение числа кинозрителей на вечерних сеансах, пассажиров - в "часы пик", продажи меховых изделий - зимой и легкой обуви - летом. Что же касается последних, то это падение интереса девушек к профессии стюардессы, сокращение продаж ламповых телевизоров и т. д. Во всех этих случаях надо тщательно учитывать колебания, научиться их предвидеть и адаптировать свою рыночную стратегию к "пульсации" спроса.

И, в-третьих, нередко спрос носит **скрытый** характер. Даже когда потенциально он весьма велик, спрос может не бросаться в глаза. И тогда, чтобы уловить его, необходим специальный анализ рынка и ожидаемой клиентуры, который в более простых случаях заменяется "выбросом" на рынок соответствующих товаров и услуг. Так, не подлежит сомнению, что есть большой спрос на автомобили с экономичным и экологически чистым двигателем. И, хотя этот спрос не вполне актуализирован, стоит только предложить такие автомобили потребителю - и они найдут почти немедленный сбыт.

Но сделаем небольшое путешествие назад во времени - в конец прошлого века. Кто тогда мог сказать, что испытывает хоть какую-то потребность в автомобиле? Да и в начале XX века, когда автомобиль уже вышел на улицы больших городов, от него люди шарахались и относились к его использованию как чудачеству, не видя за ним большого будущего. А теперь, спустя менее чем столетие, он настолько сросся с жизненным миром человека, что без автомобиля уже трудно себе представить его нормальное существование.

ВВЕДЕНИЕ

Отсюда ясно, что скрытый спрос является важным стратегическим источником рыночного успеха. Тот, кто первым сумел уловить этот спрос, правильно оценить его глубину и масштабы, фактически получает решающее преимущество в конкурентной борьбе и трамплин для прорыва в будущее.

Наконец, спрос дифференцирован и в **качественном отношении**. Он ориентирован на **два принципиально различных типа товаров - производственных и массового потребления**. Это коррелирует с их целевым предназначением. Во втором случае мы обычно имеем дело с конечным потребителем, тогда как в первом - с промежуточным, то есть таким, который использует предложенные товары для производства других продуктов и услуг. Этот водораздел обуславливает и специфику каждой из качественных форм спроса.

1. Поскольку рынок массового потребления ориентирован, как правило, на отдельных индивидов, он требует учета социальных и личностных критериев, которыми пользуется клиентура. Наоборот, рынок производственного назначения определяется не индивидуальными, а корпоративными, групповыми ценностями, интересами той фирмы, которую представляет покупатель. Причем, в силу того, что на этом рынке каждый товар оценивается посредством его включения в стоимостную цепочку фирмы-покупателя, здесь особенно важно учитывать промежуточные элементы на пути к конечному потребителю.

2. На производственном рынке одним из решающих факторов спроса являются интересы дальнейшего производства, а также технологические и организационные применения продуктов и услуг. Покупка на этом рынке предполагает тем большие затраты, чем выше инвестиции, на осуществление которых она направлена.

Совсем другая ситуация складывается на рынке массового потребления. Тут инвестиции большей частью ограничиваются первоначальным вкладом, тогда как развитие средств производства и оборудования без соизмеримого "усовершенствования" (адаптации) производственного рынка чревато серьезными потерями. На рынке массового потребления ключевую роль играет реклама, и от расходов на нее в решающей мере зависит глобальная конкурентоспособность продуктов и услуг. И, хотя рекламная деятельность все больше заявляет о себе и на производственном рынке, здесь она носит вторичный, подчиненный характер, ибо не столько представляет товары возможным потребителям, сколько обслуживает продавцов, облегчая их работу.

3. Производственный рынок труднее подвергнуть количественному анализу, в то время как для большей части продукции массового потребления можно получить измеримые данные. Особенно сложно установить долю производственного рынка, захваченную той или иной фирмой, равно как и ее конкурентную позицию. А если добавить сюда и большую сложность

продуктов и услуг, поступающих на производственные рынки, их научно-инженерную и организационно-технологическую ориентацию, то будет ясно, что производственные рынки являются менее удобным, а потому и не столь привлекательным объектом для маркетинга.

Однако маркетинг производственных рынков не становится от этого менее актуальным и важным с точки зрения стратегического развития фирмы. И отнюдь не случайно, что интерес к маркетингу непрерывно растет по мере развертывания и дифференциации спроса на продукты и услуги производственного назначения и усиления конкурентной борьбы на соответствующих рынках.

Из этих принципиальных различий вытекает ряд **особенностей производственного рынка**, без учета которых невозможен его действенный маркетинг. Прежде всего, на производственном рынке гораздо меньше покупателей, чем на рынке массового потребления, но зато они покрупнее. Далее, клиентура производственного рынка территориально неоднородна и чередует, хотя и не обязательно циклически, концентрацию с разрежением, а потому спрос на нем не очень эластичен.

Наконец, вследствие этого динамика производственного рынка носит "рваный" характер, спрос на нем меняется быстро и резко, подчас непредсказуемо. Поэтому в роли покупателей здесь могут выступать в основном лишь профессионалы, способные гибко реагировать на перемены и своевременно овладевать каждой новой рыночной волной.

Но, хотя спрос и является основой маркетинга - это не единственный фактор рыночной динамики. В немалой степени она зависит и от **предложения**, то есть объема, структуры и порядка "выброса" на рынок продуктов и услуг. Ситуация на рынке определяется тем, насколько спрос уравнивается предложением, следует ли оно покорно за спросом или же, наоборот, опережает его, формируя запросы потребителей. Поэтому более красноречивым фактором рыночной динамики является такой интегральный показатель, как **конъюнктура рынка**. Она задается **соотношением спроса и предложения, а также конкурентной борьбой на рынке**. Если маркетинг чутко улавливает эту конъюнктуру и тенденции ее развития и кладет их в основу рыночной стратегии, то тем самым он закладывает фундамент будущего успеха.

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

1. НА ПОДСТУПАХ К РЫНКУ

Когда говорят об удачливости делового человека, обычно имеют в виду, что ему просто везет. То есть он может достичь больших результатов, не прилагая к этому особых усилий.

В чем тут дело? Судьба ли это или стечение обстоятельств - в любом случае источник успеха кроется не столько в самом человеке, сколько в том, что его окружает. И если даже он сознательно попытается избежать успеха, тот настигнет его с неотвратимостью стихии.

Так ли это?

Разумеется, нет. Легкость, с которой удачливый человек устраивает свои дела, объясняется его внутренним настроем и той работой, которую он выполняет, постоянно углубляясь в ее смысл. И вряд ли он мог добиться успеха, если бы не было к нему постоянного стремления. Правда, ему не обойтись и без доли везения. Но и оно может понадобиться лишь тому, кто уже взял курс на успех.

Это особенно важно на подступах к рынку. Как и любая компонента бизнеса, захват его не может иметь самодовлеющего значения. Весь его смысл заключается в том, чтобы обеспечить достижение общего успеха. Если маркетинг оторван от конечных ориентиров бизнеса, он изначально обречен на бесплодность.

1.1. Анатомия дела

Что может служить мерилom успеха в бизнесе? В чем наиболее емко выражается его интегральный эффект? Каков главный критерий его состоятельности?

В основе бизнеса всегда лежит **стремление к прибыли**. Без нее трудно представить себе устойчивую деятельность фирмы, не говоря уже о ее процветании. И если ей не удастся обеспечить "разумный" уровень прибыли, о каком развитии может идти речь?

Конечно, размер этой прибыли во многом зависит от условий деятельности, стихийной игры рыночных сил и даже таких случайностей, которые никто не в силах предвидеть. Но, пожалуй, в еще большей степени он обусловлен умелым руководством, которое опирается на действенный маркетинг.

Стоит ли удивляться, что комплекс маркетинга, практикуемый фирмой, напрямую связан с достижением прибыли? Она пронизывает собой все решения, принимаемые относительно рыночных факторов. Поэтому так важно разобраться в ее природе.

II. НА ПОДСТУПАХ К РЫНКУ

За какое бы дело ни взялась фирма, ей не избежать определенных расходов. Они могут быть чрезмерными или ничтожными, но без них не стоит и думать об извлечении прибыли. Взятые вместе, *эти расходы составляют бюджет фирмы*, который ограничивает ее возможные действия. Можно, конечно, нарушить его требования, но это чревато тяжелыми последствиями. В отличие от государства, фирма не вправе печатать деньги, а значит, ей нечем покрыть дефицит своего бюджета. Если расходы фирмы не компенсируются ее доходами, ей грозит неминуемое банкротство.

Однако **затраты**, производимые фирмой, не вполне однородны. И дело тут не в том, откуда берутся средства, и куда они направляются. Гораздо важнее то, как они различаются по своему характеру.

Постоянные затраты



Среди расходов фирмы можно выделить, прежде всего, **постоянные затраты**.

Они мало зависят от выпуска продукции и объема продаж и связаны, главным образом, с поддержанием самой деятельности фирмы. Их, как правило, нельзя избежать, даже если снять с производства часть изделий или отказаться от предоставления ряда услуг.

К таким издержкам относятся амортизация основных средств, суммы, потраченные на страхование, оплата труда управленческого персонала, некоторые налоговые платежи и другие выплаты. Все они предстают в денежном выражении и являются скорее функцией времени, нежели масштабов деятельности. И, если, например, “заморозить” производственные мощности, это не избавит фирму от значительной части постоянных затрат.

В свою очередь, постоянные затраты подразделяются на **прямые** и **косвенные**. Прямые издержки непосредственно связаны с конкретным ассортиментом товаров или программой деятельности фирмы и с их прекращением могут быть устранены. Что же касается косвенных затрат, то к ним принадлежат средства, расходуемые на содержание фирмы в целом.

Не менее важную роль играют для фирмы **переменные затраты**.

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

Переменные затраты



Они включают в себя расходы на сырье и материалы, прямые трудозатраты и часть накладных расходов (комиссионные вознаграждения, скидки и т. д.). Их величина колеблется вместе с динамикой выпуска продукции и объема продаж, если, конечно, не происходит серьезных рыночных и технологических сдвигов.

Переменные затраты являются, по существу, той долей расходов, которую нетрудно полностью распределить между отдельными видами продукции. Они могут быть выражены как в денежной форме, так и в виде процента от суммы реализации или себестоимости продукции. И, в отличие от постоянных издержек, переменные затраты оказываются функцией деятельности, представленной в количественной форме.

Расходы на сырье и материалы относятся к переменным затратам постольку, поскольку их можно точно исчислить для каждой единицы продукции. Сюда не входят издержки, которые непосредственно не переносятся на вновь созданное изделие или не распределяются пропорционально между продуктами или услугами. Точно так же в прямых трудозатратах не учитываются расходы, не связанные с изготовлением конкретных товаров. Притом сам характер проводимых работ не имеет решающего значения.

Затраты на один и тот же вид деятельности - скажем, на технический контроль продукции - могут квалифицироваться и как прямые, и как косвенные. Если он является для фирмы постоянной функцией, и, стало быть, расходы на него делятся между отдельными продуктами и услугами, - это прямые затраты. И, наоборот, они будут считаться косвенными, если контроль носит вторичный характер и не может быть сопряжен со всем объемом выпускаемой продукции.

Наконец, промежуточное место среди расходов, производимых фирмой, занимают **условно постоянные (полупеременные)** затраты. К ним относятся, например, издержки, связанные с обслуживанием производственных мощностей, оплата коммунальных услуг, расчеты за телефонную связь, отдельные виды страхования и т. д. В них сплетаются воедино как постоянные, так и переменные факторы. Поэтому они, с одной стороны, так

1. НА ПОДСТУПАХ К РЫНКУ

или иначе зависят от размаха деятельности фирмы, а с другой - неустраиваемы полностью даже тогда, когда она приостановлена. Такие затраты носят составной характер.

Условно постоянные затраты



Они распадаются на два вектора, сумма которых и определяет величину условно постоянных затрат. Первый из них выражает неизменяемую часть этих издержек, а второй - долю затрат, приходящихся на тот или иной объем деятельности.

Таким образом, **смета затрат**, подготовленная фирмой, должна включать в себя все три направления расходов. Только в этом случае она может задать четкие и вместе с тем гибкие ориентиры бизнеса. К тому же нужно учитывать и возможные отклонения от принятых стандартов. Даже в том, что касается постоянных затрат, они иногда достигают 20 процентов в ту или другую сторону. Что же говорить о тех издержках, которые по природе своей носят изменчивый характер?

Однако затраты, понесенные фирмой, приобретают смысл лишь тогда, когда ей удастся продать свою продукцию и не просто возместить их, но и получить определенную **прибыль**.

Как ее рассчитать? Каким образом можно узнать, насколько успешна деятельность этой фирмы?

Все обстоит довольно просто, пока фирма производит единственный товар. В этом случае нужно только вычесть из суммы реализации всю совокупность осуществленных расходов - и определится ее валовая прибыль.

Сумма реализации	1200000 руб.
Совокупные затраты	980000 руб.
Валовая прибыль	220000 руб.

Но как быть тогда, когда она выпускает множество продуктов или оказывает несколько видов услуг? Удастся ли распределить между ними постоянные затраты? На какую величину

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

скорректировать прибыль, извлеченную из того или иного товара?

Можно, конечно, разбить постоянные издержки на число видов продукции и поровну учесть их в себестоимости каждого ее вида. Но это неминуемо приведет к искажению реальной картины относящихся к ним прибылей и убытков. Менее выгодные товары покажутся более привлекательными, а вполне достойные - откатятся на вторые роли. Тем самым руководство фирмы будет вынуждено принимать решения, основываясь на ложных оценках.

Предположим, некая фирма "Кириллица" выполняет два вида услуг: печатает рекламные листовки и брошюры и переплетает книжки. При этом в ее распоряжении находятся отличное печатное оборудование и целый штат квалифицированных работников, которые его обслуживают. Неудивительно, что услуга, связанная с тиражированием заказанных материалов, приносит ей львиную долю выручки. Что же касается переплетного дела, то им занимаются два старых мастера - практически вручную, и они едва справляются с поступающими заказами. Поэтому доля его в сумме реализации весьма незначительна.

	Печатное дело	Переплет
Сумма реализации	7700000 руб.	1300000 руб.
Переменные затраты	6400000 руб.	570000 руб.
"Остаток"	1300000 руб.	730000 руб.

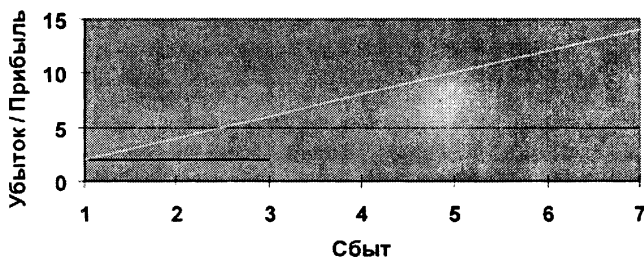
Теперь посмотрим, какая из услуг, оказываемых "Кириллицей", более прибыльна. Если допустить, что ее постоянные затраты составили за отчетный период 1600 тыс. руб., то придется, разделив их поровну, списать на каждый вид услуг по 800 тыс. руб. Прибавив их к переменным затратам, получим величины совокупных издержек - 7200 тыс. руб. для печатного и 1370 тыс. руб. для переплетного дела. Сопоставив их с выручкой, полученной от каждого вида услуг, обнаружим, что печатники обеспечили фирме прибыль в размере 500 тыс. руб., а переплетчики, наоборот, нанесли убыток, равный 70 тыс. руб. Единственный вывод, который можно было бы сделать из таких расчетов, - это немедленное закрытие переплетной мастерской.

Между тем такое решение было бы попросту бессмысленным и нанесло бы ущерб перспективам фирмы. Совершенно оче-

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

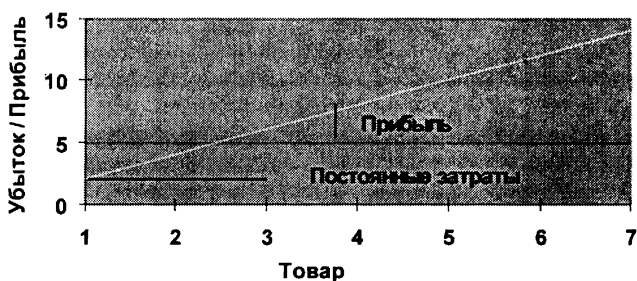
Особенно важно отношение чистого дохода к объему продаж. Оно представляет собой **норму** чистого дохода.

Норма чистого дохода



Это тот вклад, который вносится тем или иным товаром в компенсацию постоянных затрат. Так, в предыдущем примере она выражается коэффициентом 0,22, или составляет 22 процента. Норма чистого дохода *выделяет именно ту часть выручки, из которой формируется прибыль*.

Прибыль

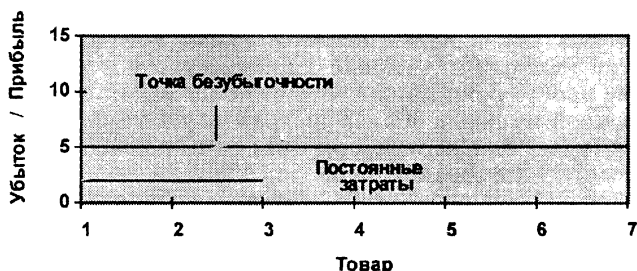


Как же выявить прибыль фирмы, опираясь на ее чистый доход?

Для этого нужно определить разницу между чистым доходом и всей суммой постоянных затрат, произведенных фирмой в отчетный период. Если она положительна, ее величина соответствует достигнутой прибыли. Если же сумма постоянных затрат превышает размер чистого дохода, значит, получен **убыток**.

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

Безубыточность



реализации. Вот почему особенно важна разумная **ценовая политика**, которая, с одной стороны, позволяет **возместить произведенные затраты и добиться желаемого уровня прибыли**, а с другой — **принимает в расчет конъюнктуру рынка и стремится достичь максимального сбыта при данных условиях**.

Но именно потому, что прибыль является главным залогом делового роста, за ней нужен глаз да глаз. Стоит допустить малейший промах в ее отслеживании — и он может обернуться большими убытками. Поэтому контроль за прибылью должен носить тотальный характер — от ее планирования до проверки чуть ли не каждой статьи затрат.

В основе такого контроля должен лежать **план по прибыли**. Отправной пункт для него — это **прогноз сбыта**, который оценивает объем будущих продаж при данном уровне цен. Тем самым задается и ожидаемая сумма реализации. Затем составляется **смета затрат** на выпуск нужного объема продукции. Вычтя сумму этих затрат из предполагаемой выручки, фирма определяет **уровень чистого дохода**, на который можно рассчитывать. И, наконец, уменьшив его на величину постоянных затрат, она находит размер своей будущей прибыли, который и становится главным ориентиром ее дальнейших усилий.

Постоянно сравнивая плановую прибыль с той, что получена в тот или иной отчетный период, фирма проверяет результативность своих действий. Если фактический объем прибыли превосходит тот, что был первоначально запланирован, можно считать их в целом успешными. И наоборот — если прибыль оказывается ниже требуемого уровня, значит, они подлежат серьезной корректировке.

Впрочем, прибыль служит не только критерием продуктивности бизнеса, но и **показателем ценности самих продаж**. Одни и те же суммы реализации иногда приводят к совершенно

азличным уровням прибыли, так же как подчас одинаковый размер прибыли достигается при разных объемах продаж. И, чтобы определить ценность продаж, нужно вычлениить ту долю прибыли, которую они приносят фирме. Эта доля может быть представлена как в целом по всей сумме реализации, так и в расчете на каждый отдельный вид продуктов и услуг. С ее помощью не просто ранжируются сами продажи, но и определяется место каждой из них в общей программе деятельности фирмы.

Конечно, "стандарты" прибыли сами по себе не указывают пути усовершенствования бизнеса. Скажем, ее недополучение может быть обусловлено как неверно установленными ценами или неудачным маркетингом, так и чрезмерно расточительным использованием ресурсов или даже непредвиденными событиями, потребовавшими дополнительных издержек. И, чтобы выправить положение дел, нужен специальный анализ, позволяющий вскрыть причины отклонения от принятых стандартов. Однако в любом случае именно они являются, с одной стороны, индикаторами состояния бизнеса, а с другой - мериллом успеха или провала фирмы.

Чтобы управлять прибылью, нужно не просто знать ее природу и отслеживать колебания, но и обладать точными сведениями как о ней самой, так и о ее предпосылках и основаниях. Казалось бы, достаточно полным источником их является финансовая отчетность фирмы. Однако загвоздка в том, что представленные в ней данные относятся к прошлому и не в силах объяснить, чем обусловлен размер полученной прибыли, а главное - чего ожидать в будущем. Поэтому информация о прибыли должна включать в себя ответ на ряд вопросов, требующих углубленного разбора ряда финансовых показателей:

♦ Что привело к уменьшению прибыли - снижение цен, рост издержек или не вполне удачная структура предложения?

♦ Можно ли уменьшить цены на предлагаемые товары, с тем чтобы увеличить объем сбыта и задействовать пустующие мощности?

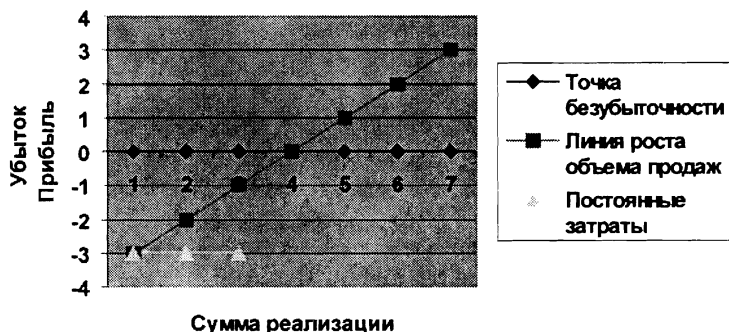
♦ Повлияет ли планируемое увеличение продаж на размеры прибыли, и как соотнести масштаб предстоящей деятельности с необходимыми издержками?

Естественно, что данные об этих показателях должны носить не столько фактический, сколько аналитический и прогностический характер. Ключевую роль в них играют отнюдь не те понятия, которые находятся в центре внимания финансовых документов. К ним относятся, прежде всего, переменные и постоянные затраты, точка безубыточности и чистый доход.

Чтобы извлечь прибыль, нужно **пройти точку безубыточности**.

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

Схема безубыточности

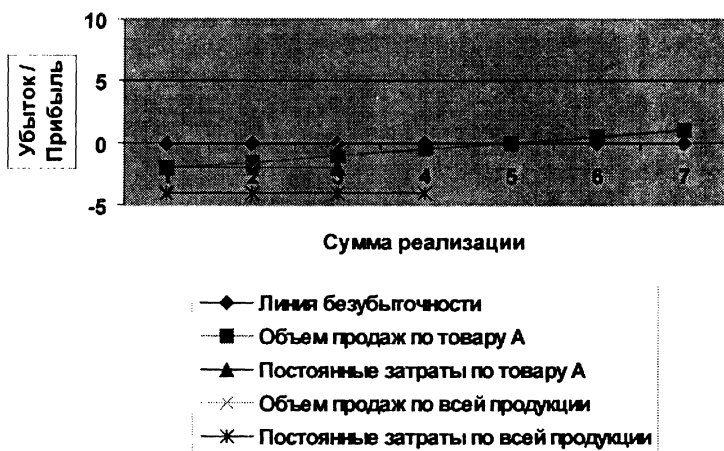


Прибыль напрямую связана с объемом продаж. Чем выше сумма реализации, тем больше в общем случае прибыль, на которую стоит рассчитывать. И это потому, что заметную долю в издержках составляют постоянные затраты, которые слабо зависят от уровня производства. Сокращение продаж неизбежно приводит к убыткам, если не удается компенсировать его повышением их качества. И, наоборот, расходы на увеличение сбыта не означают дополнительных затрат, осуществляемых за счет чистого дохода.

Очевидно, что рост продаж в принципе весьма желателен для любой фирмы. Но беда в том, что его не всегда можно обеспечить при данном уровне постоянных затрат. Нередко для этого приходится выискивать новые средства и расширять масштабы самого производства. А значит, растет и уровень постоянных затрат, сдвигая вниз начало линии роста объема продаж. Поэтому важно не упрямое стремление к увеличению сбыта, а соотношение между суммой реализации и совокупностью понесенных издержек. По-видимому, нужно добиться такого уровня продаж, при котором, с одной стороны, достаточно высок уровень чистого дохода, а с другой — нет значительного роста постоянных затрат.

Случается и так, что руководство фирмы начинает сомневаться в прибыльности тех или иных продуктов и услуг. Тогда оно прибегает к сравнению их показателей со всем составом остальной продукции. Наиболее простой и полезный инструмент, позволяющий провести такой анализ, — это **комбинированная схема безубыточности**. С ее помощью можно решить, стоит ли и дальше работать с конкретным товаром, или лучше его исключить из поля деятельности фирмы.

Комбинированная схема безубыточности



Сопоставляя различные показатели, связанные с прибылью, фирма определяет, вписывается ли данный товар в общую картину ее бизнеса или выступает лишь в качестве балласта, ограничивая рациональное использование ресурсов.

Возьмем конкретный пример, и на нем проследим, как работает комбинированная схема безубыточности.

Во-первых, точка безубыточности для товара А достигается при большем объеме продаж, нежели для всей продукции в целом. Иными словами, чтобы добиться безубыточности по товару А, нужно захватить и удержать более значительную долю рынка. Во-вторых, при несколько меньшем объеме постоянных затрат товар А вчетверо уступает остальной продукции по доле чистого дохода в общей сумме реализации. А значит, в-третьих, остальная продукция фирмы значительно прибыльнее, чем товар А. И в этом смысле он не в состоянии с нею конкурировать. Однако, поскольку при определенных условиях он может оказаться прибыльным, окончательное решение по нему зависит от того, удастся ли, с одной стороны, повысить сбыт остальной продукции, а с другой — есть ли возможность увеличить ее производство без заметных дополнительных вложений.

Таким образом, финансовые показатели, связанные с прибылью, образуют упорядоченную систему, в которой каждый из них занимает свое особое место. Они тесно связаны между собой, и малейшие их изменения приводят к заметной реорганизации самой системы. И, чтобы обеспечить действенный контроль над ними, необходимо представить их взаимоотношения в виде фор-

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

мул, позволяющих вычислить значения одних показателей, исходя из других:

- $R - V = M$, где R - сумма реализации; V - переменные затраты; M - чистый доход.

- $R - (V + C) = P$, где C - постоянные затраты; P - прибыль.

- $C + P = M$.

- $M / R = N$, где N - доля чистого дохода в объеме продаж (доходность).

- $C / N = O$, где O - точка безубыточности.

- $N \cdot (R - O) = P$.

- $P / R = T$, где T - доля прибыли в объеме продаж (прибыльность).

Как же добиться увеличения прибыли?

Если отвлечься от второстепенных деталей, можно выделить **три основных способа**:

- ♦ снижение постоянных затрат;
- ♦ увеличение предельного дохода;
- ♦ повышение объема продаж.

На каждом из этих путей вполне можно наращивать прибыль. Однако лишь в случае, если, задействовав тот или иной фактор, фирма способна исключить привходящие обстоятельства, мешающие его адекватному проявлению. Иначе ей грозит не только сокращение прибылей, но даже убытки. Поэтому, варьируя значения этих факторов, нужно сопрягать их друг с другом. Стоит ли удивляться, что нередко используется не один какой-либо способ, а их определенное сочетание?

Однако серьезный контроль за прибылью вряд ли возможен, если не заниматься ее **планированием**. Важно предусмотреть не только источники получения прибыли, но и их **“конфигурацию”**, то есть **способ слитного использования**. Тем самым будет определено значение факторов, составляющих прибыль, при том уровне продаж, который в состоянии обеспечить фирма.

Предположим, исходя из возможностей сбыта был установлен наиболее приемлемый объем продаж – как с точки зрения объема рынка, так и в разрезе производственных мощностей. В этом случае нужно определить размер чистого дохода и сопрячь с ним уровень постоянных затрат при данной сумме реализации. Тем самым окажется возможным выявить предполагаемый размер прибыли как для всей продукции в целом, так и для отдельных групп товаров. Полученные данные, сведенные воедино, представляют собой **план по прибыли**, который служит инструментом контроля за деятельностью фирмы.

Различные товары приносят фирме разный чистый доход. Поэтому столь важен и контроль за структурой продукции и соответствием запланированной прибыли возможностям конкретных товаров. Если в плане выпуска продукции допущен крен в

План по прибыли

Доходы и расходы	Всего	Пост. затраты						
			Всего		Класс "А"		Класс "Б"	
			Σ	%	Σ	%	Σ	%
Реализация	10000		10000	100	5000	100	5000	100
Материалы	4000		4000	40	1450	29	2550	45
Трудовые затраты	1000		1000	10	600	12	400	8
Накладные расх.	3000	1000	2000	20	1200	24	800	16
Итого произв. затрат	8000	1000	7000	70	3250	65	3750	75
Управленч. затр.	500	250	250	2,5	125	2,5	125	2,5
Сбытовые расх.	500	250	250	2,5	125	2,5	125	2,5
Итого прочих затрат	1000	500	500	5	250	5	250	5
Всего затрат	9000	1500	7500	75	3500	70	4000	80

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

Доходы и расходы	Всего	Пост. затраты	Переменные затраты					
			Всего		Класс "А"		Класс "Б"	
			Σ	%	Σ	%	Σ	%
Прибыль	1000							
Пост. затр.		1500						
Чистый доход			2500	25	1500	30	1000	20

сторону товаров с незначительным чистым доходом, то вполне возможен дефицит прибыли даже при растущем объеме продаж. Нужно контролировать каждую группу товаров, постоянно соотнося фактические значения факторов, связанных с прибылью, с их плановыми значениями.

Контроль за чистым доходом производится с использованием **двух показателей**:

1) чистого дохода для фактического объема продаж (M), который равен произведению фактического объема продаж (R) и нормы чистого дохода (N); и

2) чистого дохода, планируемого для предполагаемого объема продаж (M^*), который равен произведению планируемого объема продаж (R_0) и нормы чистого дохода (N).

Сравнение этих показателей позволит фирме установить, как изменения объемов продаж влияют на величину чистого дохода. Так, если M^* превышает M , необходимо увеличить реализацию продукции. Если же, наоборот, M больше M^* , значит, с объемом продаж дело обстоит благополучно, а корни дефицита прибыли следует искать в другом месте.

Контроль за соотношением объема продаж и чистого дохода оказывается более наглядным, если он совершается в табличной форме.

Предположим, что наша фирма выпускает два продукта - "А" и "Б". Рассчитав связанные с ними показатели, мы можем сопоставить их как между собой, так и со всей продукцией в целом.

Проведя несложные вычисления с плановыми и фактическими данными, мы обнаружим, что, несмотря на сверхплановые продажи, чистый доход оказался ниже расчетного на 20000 руб-

Анализ продаж и чистого дохода

	Всего		Продукт "А"		Продукт "Б"	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Реализация						
План	900000		300000		600000	
Факт	940000		350000		590000	
Вариации продаж	40000		50000		-10000	
Чистый доход						
План	255000	28,33	105	35,0	150	25,0
Факт	235000	25,0	87500	25,0	147500	25,0
Вариации чистого дохода	-20000	-3,3	-17500	-10	-2500	0

лей. При этом потери чистого дохода связаны в основном с продуктом "А" (87,5 процента) и лишь в незначительной мере – с продуктом "Б" (12,5 процента). Однако выявленные факторы сами по себе еще недостаточно определены. Не менее важно установить источники этих отклонений, то, откуда они проистекают (из объемов продаж, их структуры или цен), и роль каждого из них в итоговых результатах.

Прежде всего, определим долю вариаций чистого дохода, обусловленных отклонениями в объеме продаж. Для этого фактический объем реализации (R^*) умножим на запланированную норму чистого дохода (N): $940000 \cdot 28,3\% = 266300$. Затем найдем произведение той же нормы чистого дохода на плановый объем продаж (R): $900000 \cdot 28,3\% = 254700$. Наконец, определим разницу между двумя этими показателями: $266300 - 255000 = 11300$. Эта величина и составляет вариацию чистого дохода, вызванную отклонениями в объеме продаж.

При расчете вариаций, связанных со структурой продаж, необходимо вначале вычислить произведения фактической реализации на запланированную норму чистого дохода по каждому виду продукции и просуммировать их:

$$R_1^* \cdot N_1 + R_2^* \cdot N_2,$$

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

то есть $350000 \cdot 35\% + 590000 \cdot 25\% = 270000$.

Из этого результата следует вычесть значение чистого дохода, рассчитанного по формуле: $R \cdot N$, или число 266000. Получим: $270000 - 266300 = 3700$. Это и есть вклад, вносимый структурой продаж в вариацию чистого дохода.

Теперь остается выяснить лишь роль ценового фактора. Для этого нужно умножить количество проданного товара на фактический чистый доход, приходящийся на единицу продукции, а затем вычесть из полученного результата произведение запланированной нормы чистого дохода и фактического объема реализации. Тем самым удастся определить, какая часть вариации чистого дохода обусловлена отклонениями цен от плановых показателей.

Однако в нашем случае придется избрать более простой, но окольный путь. Поскольку тут не заданы ни количество проданного товара, ни величина чистого дохода на единицу продукции, чтобы получить вклад ценового фактора в вариацию чистого дохода, следует вычесть из нее значения, вызванные отклонениями в объеме продаж и их структуре: $-20 - 15 = -35$.

Занесем полученные данные в особую таблицу:

Фактор вариации	Всего		Продукт “А”		Продукт “Б”	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Отклонения в объемах продаж	11300		17500		-2500	
Отклонения в структуре продаж	3700					
Отклонения в ценах на продукцию	-35000		-35000			
Всего	-20000		-17500		-2500	

Можно констатировать, что потери в чистом доходе целиком и полностью вызваны отклонениями цен от ожидавшихся значений. Они “съели” весь прирост, обеспеченный, прежде всего, за счет увеличения объемов продаж и частично – их структурой. Если же считать раздельно по видам продукции, основные потери связаны с продуктом “А”, а именно – с отклонениями в ценах, по которым он продавался. Их могли бы вызвать, например, чрезмерные скидки, значительные доли привилегированного сбыта, слишком большое увлечение работой с посредниками,

уценки из-за несоответствия продукции принятым стандартам и другие подобные факторы. Что же касается продукта "Б", то ущерб от него не столь значителен (меньше примерно в 7 раз), да и с ценами он никак не связан. В этом случае источником потерь стали отклонения в объемах продаж.

Однако, кроме инструментов контроля за прибылью, есть и обобщающий критерий оценки продаж. Это качество продаж, от которого в первую очередь зависит эффективность сбыта.

Допустим, фирма продала через один из каналов распределения продукцию на сумму 1 млн. рублей. При этом размер чистого дохода составил 100 рублей, или 10 процентов от реализации. В то же время, по другому каналу распределения можно было бы сбыть товара на 1,5 млн. рублей, но в этом случае пришлось бы резко повысить уровень расходов на его функционирование, настолько, что в итоге прибыль оказалась бы неприемлемо низкой, или же фирма понесла бы убытки.

Отсюда - вопрос: стоило ли фирме переходить на второй канал распределения?

Очевидно, нет. Ибо тогда расходы на его обслуживание превысили бы эффект от возросших объемов продаж.

Откуда происходят убытки?

Они возникают там, где часть расходов, носящих постоянный характер и покрываемых за счет продаж, превышает чистый доход, полученный фирмой. В свою очередь, прибыль также зависит от соотношения постоянных затрат и чистого дохода. Именно оно и определяется как качество продаж (Q): M / C . Когда оно ниже единицы, мы имеем дело с убытком; если выше - значит, следует ожидать прибылей. Сама же единица соответствует точке безубыточности.

Качество продаж может быть неизменным при разных уровнях чистого дохода, если в той же пропорции меняются постоянные затраты. И, наоборот, оно "скачет" вслед за динамикой постоянных затрат даже тогда, когда чистый доход одинаков. Поэтому при составлении плана по прибыли особенно важно учесть качество продаж.

Разберем конкретную ситуацию.

Фирма "Каравай" вдруг обнаружила, что ее прибыли снижаются, и в какой-то момент объем продаж в 9000000 рублей сумел обеспечить лишь 5000 руб. валовой прибыли. Руководство фирмы приняло решение выявить структуру своих продаж, которая была представлена в табличной форме:

Анализ структуры продаж показывает, что пудинги, имеющие качество продаж 0,67, "съедают" доходы, приносимые другими продуктами, несмотря на то, что объем их сбыта занимает второе место в ассортименте и втрое выше, чем, например, сумма реализации по булочкам, пирожным или пончикам. Естественно, фирма приняла трудное, но нужное решение убрать пудинги из

1.1. АНАТОМИЯ ДЕЛА

Прогноз финансовых показателей (в тыс. руб.)

Продукты	Объем продаж	Пер. затр.	Чистый доход	Пост. затр. на продукт	Общие постоян. затр.	Прибыль	Качество продаж
Пирожки	1000	950	50	40		10	1,25
Торты	5000	4850	150	50		100	3
Булочки	500	440	60	10		50	6
Пирожные	500	465	35	30		5	1,17
Пудинги	1500	1470	30	45		-15	0,67
Пончики	500	400	100	40		60	2,5
Всего	9000	8575	425	215	205	5	2,5

ассортимента продаж. И это сразу же улучшило прогноз сбыта.

Обновленный прогноз (в тыс. руб.)

Показатели	“Старый” ассортимент	“Новый” ассортимент
Реализация	9000	7500
Чистый доход	425	395
Постоянные затраты на продукты	215	170
Общие постоянные затраты	205	205
Валовая прибыль	5	20
Качество продаж	1,01	1,05

Снятие с продаж пудингов позволило избавиться от непосредственно связанных с ними постоянных затрат, лишь немного потеряв в чистом доходе. Тем самым валовая прибыль увеличилась в четыре раза. Норма чистого дохода возросла с 4,7 до 5,3 процента, качество продаж поднялось почти на 5 процентов, а рентабельность - практически в шесть раз.

Но и это еще не все. Оценивая качество продаж по каждому виду продукции, можно определить, какой из них способен дать наибольшую отдачу в случае дополнительных вложений в него. Так, качество продаж по булочкам почти в шесть раз выше, чем по пирожным. Ясно, что при прочих равных условиях лучше развивать производство булочек, если, конечно, увеличение их сбыта принципиально возможно, и оно не связано со значительными расходами.

Однако новая структура продаж требует определенного пересмотра состава затрат - как переменных, так и постоянных, - ибо переключение фирмы с одних продуктов на другие и повышение общего уровня продаж обычно подразумевают какие-то расходы. Сравнив "конечные" показатели затрат с первоначальными, можно определить, насколько они изменились в лучшую или худшую сторону.

Особенно важно качество продаж там, где:

- ♦ для компенсации ожидаемого уровня постоянных затрат требуется значительное увеличение объемов продаж;
- ♦ изменение постоянных расходов вызывает диспропорцию в рентабельности продукции, то есть плата за "равновесие" оказывается чрезмерно высокой;
- ♦ можно допустить существенное падение объема продаж без сильного ущерба для прибыли;
- ♦ даже небольшое изменение качества продаж способно исключить возможность получения прибыли при существующих мощностях либо обеспечить ее несопоставимый рост;
- ♦ скидки, транспортные затраты и другие факторы могут легко поглотить весь планируемый чистый доход.

Показатель качества продаж весьма полезен и тогда, когда решается вопрос о рекламе фирмы и формировании ее имиджа. В некоторых отраслях, где переменные затраты съедают более 95 процентов суммы реализации, для постоянных расходов остаются иногда 1 - 2 процента. В этом случае, чтобы хотя бы окупить понесенные затраты, 1 рубль, вложенный в рекламу, должен принести как минимум 50 рублей. И это в то время, когда обычное требование к рекламным расходам составляет 1 : 12, то есть 1 потраченный рубль призван сгенерировать 12 рублей. Правда, бывают и случаи (в высокоприбыльных отраслях), когда, чтобы достичь точки безубыточности, достаточно на 1 рекламный рубль вернуть 2 рубля. Но это скорее исключение, чем правило. Вот почему нагнетание постоянных затрат в составе рекламного

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

бюджета может привести фирму к финансовому параличу. Тем более, когда качество продаж не позволяет ей маневрировать с чистым доходом.

1.2. Начало начал

Что делать? – вот первый вопрос, которым задается каждый руководитель, приступая к исполнению своих обязанностей. Именно деятельность является основной структурной единицей того уровня на котором происходит конкуренция.

Чтобы добиться успеха, одержать победу над конкурентами, необходимо по меньшей мере сделать нечто свое, отличное от других. В противном случае данная фирма будет неотличима от тех, которые прочно заняли на рынке свое место, и ее деятельность утонет в конкурентной борьбе. Поэтому руководитель нуждается в *сегментации деятельности, то есть в **дроблении ее на отдельные участки (сегменты), выделении приоритетных направлений и концентрации на них всех усилий фирмы.***

Однако с чего начать? Как выделить самые перспективные сегменты деятельности? Что должно лежать в их основе?

Ни одна из проблем, связанных с характером и содержанием деятельности, не может быть решена до тех пор, пока не установлены целевые ориентиры фирмы и стратегия их реализации. И, если очерчивать круг деятельности, сулящей фирме наибольшую выгоду, нельзя обойтись без фиксации той продукции, которую фирма собирается предложить рынку.

Хотя изготовление продукции является внутренним делом фирмы, лишь завоевание рынка этой продукцией открывает фирме путь к успеху. А любая продукция, обладающая своеобразием, очевидным для возможного потребителя, – это ключ к тому или иному рыночному пространству. Значит, следует начать с определения товаров (продуктов и услуг), на производство которых будет направлена деятельность фирмы.

Казалось бы, что тут сложного? Если не хочешь ломать себе голову, делай то, что доступно фирме. А если речь идет о чем-то новом, исходи из того, на что она способна. Это как бы избавляет руководителя от необходимости считаться с внешней средой и побуждает его к опоре на собственные ресурсы и возможности.

На вопрос: “Кому предназначена Ваша продукция?” – такой руководитель мог бы ответить: “Тому, кто ее приобретет”. Но что из этого выйдет? Найдет ли эта продукция своего потребителя? И каков будет ее “вес” на рынке? Это был бы **недифференцированный маркетинг**, то есть отношение к рынку как нерасчлененной и однородной реальности, а точнее – бездонной пропасти, готовой поглотить все, что в нее попадет.

Может ли сработать такой подход?

Почему бы и нет!

Например, если рынок слишком велик и способен принять едва ли не каждого желающего. Или если на рынке практически отсутствует конкуренция, и, чтобы занять там свою позицию, достаточно предложить товары и услуги по сходной цене или чуть лучшего качества. Наконец, если объективный потенциал фирмы не позволяет широко варьировать ее продукцию, тем самым жестко предопределяя ее состав и характер.

Но более или менее развитый рынок не прощает столь упрощенного и легкомысленного отношения к нему, и лишь в исключительных случаях удается завоевать рынок без углубления в его природу. Опыт показывает, что даже весьма авторитетные фирмы терпят неудачу, когда они пренебрегают мышлением "от рынка".

Так было, например, со знаменитой фирмой "Дженерал моторз". В начале 60-х годов она, стремясь повысить эффективность производства, взяла курс на стирание различий между марками своих автомобилей. Вместо того, чтобы каждое отделение разрабатывало особую модель, пользующуюся спросом на каком-либо из участков рынка, были созданы группы проектов, которые начали строить единые модели для всей корпорации.

В 1979 г. "Шевроле", "Понтиак" и "Олдсмобиль" вышли на рынок с субкомпактными моделями, основанными на унифицированных шасси. Что-то менять в конструкции машин, естественно, позволялось, но в целом "Олдсмобиль" сильно походил на "Шевроле", а "Понтиак" в езде почти не отличался от "Бьюика". К началу же 80-х годов отделения фирмы "Дженерал моторз", по существу, превратились в организации по сбыту ее продукции.

Конструкторы, призванные создавать новые модели, занимались тем, что перекраивали детали и вносили малозаметные изменения в отделку или управление. Отделение сборки в союзе с "Фишер Боди" - подразделением, производившим элементы кузовов, - вступило в конфликт с другими структурными частями корпорации по поводу того, как надо делать автомобили. В итоге расплылась ответственность, упало качество, а главное - все это ударило по прибылям "Дженерал моторз".

Тем самым стратегическая линия, избранная на базе чисто внутренних - пусть даже самих по себе разумных - мотивов, без учета тонкой "пульсации" рынка, едва не подорвала авторитет могучей корпорации. И, если бы не последующая ее переориентация на требования рыночных сил, неизвестно, удержала бы она свою позицию в конкурентной борьбе или уступила бы более предприимчивой фирме.

На этом примере легко убедиться в том, что в большинстве случаев целесообразен дифференцированный маркетинг в процессе сегментации деятельности. В конце концов сама корпорация "Дженерал моторз" вернулась к идее диверсификации своих машин, с тем чтобы каждая марка могла бороться за какой-то из

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

участков авторынка. Точно так же крупные производители обуви (вроде немецкой “Саламандры”) стремятся производить такие разновидности своей продукции, которые удовлетворили бы запросы и людей состоятельных, и малоимущих, и молодежи, и представителей старшего возраста. Одно из лучших советских издательств - “Мир”, - выпускавшее переводную литературу в области естественных и технических наук, подразделяло свою продукцию на ряд категорий: учебную, научную, популярную и т. д., - пытаясь добиться первенства в каждой из них.

Обратной стороной той же медали является **концентрированный маркетинг**, также демонстрирующий “мышление от рынка”. Только вместо того, чтобы производить товары и услуги, предназначенные для небольших сегментов того или иного рынка, он ориентируется на полный охват одного или нескольких субрынков.

Скажем, немецкая автофирма “Фольксваген” интенсивно осваивает рынок малолитражных автомобилей, а другая фирма “Адидас” - тоже из ФРГ - прочно господствует на рынке спортивной обуви. Американская корпорация “Хьюлетт-Паккард” практически не знает себе равных на рынке дорогих принтеров и сканеров. Если же говорить, например, о предприятиях бывшего Советского Союза, то два издательства - Политиздат и “Мысль” - являлись практически монополистами на рынке общественно-политической литературы.

Такой подход особенно продуктивен, когда фирма ограничена в своих ресурсах и, в то же время, обладает высокой компетенцией в данной области. Однако тут имеются и “подводные камни”, способные перекрыть дорогу к успеху. Так, в случае глубокого сдвига в структуре запросов или внедрения на тот субрынок, где действует данная фирма, сильного конкурента она может быть вытеснена с рынка. И, если у нее не окажется запасного рыночного пространства, то фирма будет обречена на неудачу.

Но предположим, что вы обладаете достаточной мудростью и собираетесь не вслепую брести по рынку, а гибко маневрировать на нем, откликаясь на его особенности и тенденции. Как сопрячь ваши собственные ресурсы и возможности с требованиями рынка? Каким образом учесть его неоднородность и динамику?

Прежде всего надо тщательно изучить внутреннюю среду фирмы, определить ее реальный потенциал и очертить тот ареал рынка, на котором вы готовы вести конкурентную борьбу, а затем следует представить в упорядоченной форме сегментированную продукцию. Это может быть выражено в виде своеобразного **каталога**, охватывающего ряд товаров и услуг, которые фирма способна предложить рынку.

Такой каталог должен включать в себя как категоризацию однородной продукции (туфли, сапоги, босоножки или хлеб, бу-

лочки, бублики), так и (если фирма имеет несколько профилей) перечень качественно различных видов товаров и услуг (скажем, продажа тканей и пошив одежды, производство автомобилей, их ремонт и обслуживание, а также обучение технике вождения). При этом упор делается на технологическую оснащенность фирмы, опыт работы в той или иной сфере, квалификацию персонала, возможности переналадки оборудования, реорганизации и обновления производства и т. д. Что же касается чисто рыночных факторов, то они на данном этапе отходят на второй план.

Но полученный каталог пока не может быть системой ориентиров. Не говоря уже о том, что в нем слишком много позиций, и все их фирма на практике просто не в состоянии освоить, стоит отметить, что, если вы стремитесь к успеху, необходимо сосредоточить свои усилия лишь на самой прибыльной продукции. Часть продуктов и услуг, охваченных каталогом, отпадает сразу, ибо их рыночная несостоятельность или неконкурентоспособность по ним вашей фирмы видна невооруженным глазом. Оставшаяся же часть, в которую обычно входит лишь несколько видов продукции, подлежит дальнейшему разбору с позиции рынка.

Поскольку основу рынка составляет клиентура, отобранные товары сегментируются по клиентам. Иными словами, *множество возможных покупателей дробится по какому-либо признаку, заметно влияющему на их отношение к данным продуктам и услугам, которые, в свою очередь, подразделяются на группы, адаптируемые к запросам выделенных сегментов рынка.* При этом число критериев, по которым сегментируется клиентура, весьма велико, хотя на практике часто используется не более двух-трех из них, а другие отбрасываются как не имеющие решающего значения в данном конкретном случае.

В качестве наиболее употребительных оснований для деления клиентуры можно назвать:

1) **экономический статус** (индивид, фирма, государственный орган, промышленная корпорация, ферма, военная организация, учреждение и т. д.);

2) **социальное положение** (общественный слой, уровень доходов, образования и т. д.);

3) **демографический "портрет"** (пол, возраст, размер семьи и т. д.);

4) **местонахождение** (город, деревня, центральные и периферийные регионы и т. д.);

5) **пики активности** (утро, полдень, вечер, времена года и т. д.).

Этим далеко не исчерпывается список критериев, на базе которых дифференцируются клиенты. Его можно не только расширять, но и углублять, дробя каждое из оснований на более мелкие компоненты. А вопрос о том, какой из критериев признать главным, и где остановиться при их конкретизации, носит

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

чисто практический характер и решается, исходя из реальной ситуации, сложившейся как в фирме, так и на рынке.

Однако клиентуру в принципе можно делить чуть ли не до бесконечности. А точнее - пока не останется один-единственный потребитель, возведенный в ранг особого сегмента рынка. Казалось бы, идея адаптации товаров и услуг к запросам потребителей тут доводится до абсурда, и не верится, что такой подход может оказаться продуктивным. Тем не менее, он не только дает ощутимый эффект, но и позволяет фирмам, которые его исповедуют, выдвинуться в лидеры.

К примеру, американская фирма "Фингерхат", ведущая розничную торговлю по каталогам, имея разветвленную систему учета потребителей и рентабельности операций с каждым из них, буквально нянчится с отдельно взятыми клиентами. Еще за месяц до того, как у ребенка будет день рождения, семья получает сверток, в который вложено письмо, адресованное лично главе семьи. В этом письме сообщается, что если семья согласится взять на пробу любой из предлагаемых товаров, то фирма вместе с выбранным товаром бесплатно вышлет подарок ко дню рождения ребенка.

Чем больше заказов будет производить семья, тем выше окажется число получаемых ею по почте пакетов. "Фингерхат" делает ставку на своих постоянных и верных клиентов. Причем услуги им предоставляются в кредит даже в разгар делового спада, когда большинство других фирм торговлю в кредит вынуждены свертывать.

Так что не стоит бояться чрезмерной сегментации клиентуры. Если, конечно, это обусловлено не произвольным выбором руководителя, а реальной конъюнктурой рынка. Вот те три фактора, при наличии которых необходима предельная сегментация по клиентам:

- 1) потребитель настолько крупен и выгоден, что требует к себе особого и пристального внимания;
- 2) конкуренция находится на своем пике, и приходится буквально сражаться за каждого потребителя;
- 3) продукция носит сложный характер, а потому нуждается в доводке в соответствии со спецификой потребителя.

Все эти факторы нередко вступают в действие, но преимущественно на рынках производственного назначения. Неслучайно именно ему в большей мере, чем рынку массового потребителя, свойственен подход к отдельному клиенту как целому участку рынка.

Но вот каталог продуктов и услуг, к производству которых вы готовы, составлен, и произведена их сегментация по клиентам. Что же дальше? Можно ли отсюда сразу перейти к системе ориентиров фирмы?

По-видимому, нет. В лучшем случае нам удастся специфицировать отобранные товары, конкретизировать их примени-

тельно к той или иной группе потребителей. Но какие из этих товаров взять на вооружение? На этот вопрос не будет ответа до тех пор, пока не **расставим приоритеты**, то есть не **продифференцируем сами продукты и услуги по степени их прибыльности**.

В самом деле, продукты, включенные в первоначальный каталог, далеко не равноценны с точки зрения производства. Одни из них не так трудно освоить, другие требуют не только времени, но и больших затрат. Одни являются материало- и энергоемкими, а другие экономичны, да к тому же предполагают меньшую квалификацию работников. Одни лежат в русле общей тенденции развития фирмы, тогда как другие относятся к ее периферии и, в конечном счете, отвлекают силы от главного дела. Поэтому вполне естественно оценить выделенные продукты в неких "универсальных", сравнимых единицах. И полученные таким образом весовые коэффициенты означали бы предпочтительность того или иного товара с точки зрения внутреннего потенциала фирмы.

Скажем, если мы имеем дело с обувным производством, то можем отобрать в качестве возможных продуктов сапожки, туфли и босоножки. Допустим, что с позиции фирмы лучше всего производить туфли, хотя она может легко приспособиться и к изготовлению босоножек. Что же касается сапожек, то в принципе их тоже фирма способна поставить на поток, но тут ей пришлось бы затратить гораздо больше усилий. В числовом выражении это могло бы выглядеть так: 9, 7 и 3. Причем для простоты и наглядности эти весовые коэффициенты стоит свести в особую таблицу, отображающую результаты оценки выделенных продуктов.

Сапожки	Туфли	Босоножки
8	9	7

Однако зададимся вопросом: полностью ли адекватна внутренняя оценка продукции?

Очевидно, нет. Ибо в этой оценке отсутствует пока рыночная компонента. Ведь то обстоятельство, что фирма в состоянии произвести какой-то продукт легче и эффективнее, нежели другой, отнюдь не означает, что именно этот продукт будет пользоваться успехом на рынке. Наоборот, подчас случается так, что самый приемлемый для фирмы товар почти не находит сбыта, а та продукция, на которую имеется высокий спрос, требует серьезной реорганизации производства. Стало быть, если исходить

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

шь из приведенной таблицы, можно попасть впросак. Иначе говоря, не обойтись и без *соответственной дифференциации товарных рыночных сегментов*.

Но вернемся к примеру с обувным производством. Положим, что мы посчитали наиболее значимой демографическую сегментацию по возрасту, причем особо выделили категории детей, молодежи и пожилых потребителей. Если известно, что планируемая фирмой продукция вызовет максимальный интерес у молодых покупателей, а у детей и пожилых людей она будет пользоваться чуть меньшим и примерно одинаковым успехом, то перечень весовых коэффициентов (например, 10, 8 и 8) также можно представить в виде таблицы.

Дети	Молодежь	Пожилые люди
8	10	8

В этой таблице учтена рыночная компонента оценки выделенных продуктов. А если совместить с ней и внутреннюю оценочную компоненту, то можно обеспечить интегральную оценку планируемой фирмой продукции. Для этого необходимо перемножить соответствующие элементы обеих таблиц. Тем самым мы получим матрицу, включающую в себя все возможные варианты сочетания продуктов и групп клиентов.

	Дети	Молодежь	Пожилые люди
Сапожки	24	30	24
Туфли	72	90	72
Босоножки	56	70	56

В этой матрице содержится материал для выбора производственных ориентиров. И если, скажем, по условию задачи, требуется выделить лишь те продукты, которые набрали не менее 70 баллов, то в их число войдут прежде всего туфли, предназначенные для всех групп клиентов, а также молодежные босоножки. Остальные же продукты придется отвергнуть или оставить до лучших времен, пока не изменятся либо рыночная конъюнктура, либо объективные возможности фирмы.

Но дело обстоит относительно просто, если сегментация клиентуры производится по одному основанию. А как быть в том

случае, когда имеют значение еще два-три критерия? Каким образом учесть их и внести поправки в интегральную оценку выделенных продуктов?

Самый элементарный и доступный способ уточнения весовых коэффициентов продукции применительно к тем или иным сегментам клиентуры - это поэтапная конкретизация ее оценки. Так, если для рыночного успеха важно учесть не только возрастную категорию потребителей, но и их имущественное положение, то можно подразделить клиентуру на лиц с высоким, средним и низким достатком. Имея в виду, что нам известны весовые коэффициенты этих сегментов (например, 2, 7 и 8), составим из них вектор-строку, которую совместим с матрицей "продукты ↔ сегменты". В итоге мы получим матрицу в три строки и девять столбцов, которая охватит количественную дифференциацию выделенных продуктов как по возрастным группам потенциальных клиентов, так и по их имущественному положению.

	Высокий достаток	Средний достаток	Низкий достаток
Сапожки детские	48	60	48
Сапожки молодежные	146	180	146
Сапожки для пожилых	112	140	112
Туфли детские	168	210	168
Туфли молодежные	504	630	504
Туфли для пожилых	392	490	392
Босоножки детские	192	240	192
Босоножки молодежные	576	720	576
Босоножки для пожилых	448	560	448

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

Если в этом случае задача состоит в том, чтобы отобрать, скажем, пять категорий продуктов, то ясно, что в их числе окажутся босоножки для молодежи с любым достатком и для потребителей со средним достатком - молодежные туфли и босоножки для пожилых. Все остальные категории продуктов пока не могут быть взяты на вооружение, ибо они явно уступают "великолепной пятерке". Если же необходима дальнейшая сегментация клиентуры, то этот порядок оценки продуктов остается в силе.

Однако задача может быть сформулирована и несколько иначе. Пока речь шла лишь о том, чтобы определить весовые коэффициенты каждой узкой категории продуктов применительно к тому или иному сегменту рынка. А если мы не имеем возможности выпускать столь диверсифицированную продукцию? То есть, хотя мы в принципе способны производить и сапожки, и туфли, и босоножки, но не одновременно, а порознь? Что, если, зная, что нам нужно отобрать наиболее выгодный для нас продукт, мы желаем определить интегральный весовой коэффициент самого продукта, но не по отношению к конкретной группе клиентов, а к рынку в целом? В этом случае придется использовать обычные правила операций над векторами и матрицами.

Так, если мы выделим в качестве значимого демографический критерий сегментации клиентуры в соответствии с составленными таблицами, то весовые коэффициенты продуктов можно найти в результате умножения векторов.

$$\begin{array}{rcl} 8 & 3x8 + 3x10 + 3x8 & 24 + 30 + 24 \\ 3, 9, 7 \times 10 = & 9x8 + 9x10 + 9x8 = & 72 + 90 + 72 \\ 8 & 7x8 + 7x10 + 7x8 & 56 + 70 + 56 \end{array}$$

Этот результат представим и виде таблицы.

Сапожки	Туфли	Босоножки
78	233	182

Отсюда ясно, что если уж выбирать из этих трех возможных категорий продуктов, то, естественно, туфли. А если требуется учесть и прочие критерии сегментации клиентуры (достаток, образование и т. д.), то надо скорректировать результаты, заключенные в этой таблице, путем перемножения вектора-строки (78, 233, 18) на соответствующий вектор-столбец.

Таким образом, всегда есть возможность расставить приоритеты, если, конечно, известны базовые весовые коэффициенты, и подготовить основу для стратегического выбора. Но бывает и так, что сегментация продукции по клиентам недостаточна.

Есть еще по крайней мере два вида сегментации, которые важны для правильного отбора рыночно ориентированной продукции. Они касаются не столько клиентуры, сколько самих продуктов и услуг, но прямо не связаны и с производством.

1. Функциональная сегментация. Она базируется на определении той функции, которую выполняет продукт или услуга для потребителей, или, проще говоря, на том, как именно товар удовлетворяет потребности клиента. Правда, в отдельных случаях функциональное предназначение товара не имеет особого значения, и от него можно отвлечься. Но обычно, в силу дифференцированности потребности и (или) высокой конкуренции на данном участке рынка, приходится "уточнять" продукцию, подгонять ее под едва заметные оттенки предпочтений потенциальных клиентов.

Так, обувь - будь то сапожки, туфли или босоножки - может быть рабочей, повседневной или выходной, и эти ее функциональные разновидности могут сильно повлиять на ее прибыльность и соответственно модифицировать весовые коэффициенты. Точно так же один и тот же легковой автомобиль можно приспособить для личного пользования или, скажем, для перевозки почты, а грузовой автомобиль - превратить в самосвал, стандартную бортовую машину или же с "будкой" (для перевозки мебели), бензовоз и т. д.

Все это влияет как на спрос, так и на конкурентную позицию товара. Поэтому в общем случае обязательно следует проанализировать продукт или услугу с точки зрения функциональной сегментации. И лишь когда очевидно, что она не привносит в оценку серьезных корректив, ею можно пренебречь.

2. Технологическая сегментация. Хотя она прямо не связана с потребностями возможного клиента, тем не менее, способна повлиять на его предпочтения, а следовательно, и на оценку продукта или услуги.

Что же тут имеется в виду?

Во-первых, материал, из которого состоит продукт; во-вторых, база, на которой он производится; и в-третьих, принцип его действия. Казалось бы, это едва ли способно повлиять на выбор потребителей. Но подчас именно эти факторы приобретают первостепенное значение.

Например, если мы хотим купить туфли, то интересуемся не просто их внешним видом, но и тем, из чего они сделаны - из кожи, заменителя или ткани. Для покупателя снегохода может оказаться важным, каков его двигатель - бензиновый, дизельный или электрический. Если налицо проблемы с бензином, то снегоход с бензиновым двигателем вряд ли будет пользоваться большим спросом, а если в стране дефицит кожи, то обувная фабрика, делающая ставку на кожаную обувь, рискует попасть в производственную "болтанку".

1.2. НАЧАЛО НАЧАЛ

Как же учесть влияние функционального предназначения и технологической базы продукции на ее итоговую оценку?

К этим коррективам следует приступать после сегментации по клиентам. Если она признана достаточной, можно подвести итоги. Если же стало ясно, что не обойтись без функциональной и (или) технологической сегментации, то необходимо продолжить анализ с целью более глубокой оценки отобранной продукции. Поскольку обе сегментации вторичны по отношению к сегментации по клиентам, вряд ли стоит проводить развернутую дифференциацию всех категорий продуктов с точки зрения их функционального предназначения и технологической базы. В большинстве случаев достаточно скорректировать оценку лишь тех продуктов и услуг, которые признаны наиболее выгодными с учетом их рыночной сегментации.

Если снова обратимся к примеру с обувным производством, то нет нужды рассматривать все 27 категорий обуви, вошедших в таблицу. Взяв лишь те 5 категорий, которые мы отобрали в результате сегментации по клиентам, можем перейти к уточнению их оценки – сначала с позиции их функционального предназначения, а затем и технологической базы.

Допустим, что предпочтения выходной, повседневной и рабочей обуви (на соответствующих сегментах рынка) сегодня выражаются в следующих числах: 4, 7 и 5. Что же касается отобранных категорий обуви (молодежные босоножки для лиц с высоким, средним и низким достатком, босоножки для пожилых со средним достатком и молодежные туфли для лиц со средним достатком), то их весовые коэффициенты составляют 576, 720, 576, 560 и 630. Поэтому, чтобы построить матрицу “продукты / сегменты”, требуется перемножить соответствующие элементы этих двух векторов.

Отсюда ясно, что наибольший успех обещают повседневные босоножки для молодых людей со средним достатком, а наименьший – выходные босоножки для пожилых людей со средним достатком. Все остальные категории обуви находятся между ними.

	Выход- ные	Повсе- днев- ные	Рабо- чие
Молодежные босоножки для лиц с высоким достатком	2304	3832	2880
Молодежные босоножки для лиц со средним достатком	2880	5040	3600

Молодежные босоножки для лиц с низким достатком	2304	3832	2880
Босоножки для пожилых людей со средним достатком	2240	3920	2800
Молодежные туфли для лиц со средним достатком	2520	4410	3150

Если установлено, что для общей оценки продукции важна и технологическая база, то следует модифицировать построенную таблицу с учетом технологической сегментации (кожа, заменитель, ткань). При этом новая таблица будет состоять уже из 15 столбцов, а число строк окажется равным трем, то есть количеству выделенных нами сегментов. Полученные же в итоге весовые коэффициенты дадут нам окончательную оценку продукции.

На основе итоговой таблицы должен быть совершен отбор планируемых товаров и составлен перечень продуктов и услуг, с которыми мы собираемся выйти на рынок. Это означает фактически сегментацию производственной деятельности, то есть выбор ориентиров и расстановку приоритетов. А заложив основу стратегической программы фирмы, мы можем снова перейти непосредственно к рыночным факторам.

1.3. Пути и перепутья

Ни одной фирме, выходящей на рынок, не может быть гарантирован успех. Причем неудачи проистекают не только из неблагоприятных обстоятельств, но и из собственных ошибок фирмы. Такая рыночная стратегия, которая сбивает фирму с намеченного курса, делая невозможным достижение ее целей, называется негативным маркетингом. А поскольку он встречается не так уж и редко, и его выявление и преодоление составляет один из важнейших компонентов успеха, следует детально разобраться в негативном маркетинге.

Что понимать под неудачей маркетинговых усилий?

Во-первых, это ущерб, причиненный фирме в ходе осуществления той или иной рыночной стратегии. Во-вторых, деятельность, приведшая к результатам, противоположным тем, ко-

1.3. ПУТИ И ПЕРЕПУТЬЯ

торые были запланированы. И, в-третьих, безуспешным стоит признать и нейтральный итог, означающий, что цели фирмы остались недостигнутыми. Если мы хотим избежать **негативного маркетинга**, необходимо знать и уметь обойти все ловушки, представленные на рынке.

Негативный маркетинг обычно практикуется - хотя часто и невольно - теми руководителями, которые пренебрегают рыночной стратегией или же, увлекшись ею, забывают о ключевых целях фирмы. Оба эти фактора не просто одинаково существенны для успеха на рынке, но и нуждаются в тесном переплетении, с тем чтобы совместить "козыри" фирмы с наиболее благоприятными внешними факторами. В противном случае она будет проигрывать даже там, где, казалось бы, с ней никто не в силах конкурировать.

Допустим, в нашем распоряжении находится ателье индивидуального пошива обуви. Известно, что если услуга понравилась клиенту, то он и сам обратится к нам в следующий раз и другим порекомендует то же самое. Поэтому, чтобы сохранить и даже приумножить клиентуру, мы должны стремиться к высокому качеству работы. Если же мы не придадим этому должного значения и окажем клиенту "среднюю", безликую услугу или по крайней мере не сумеем убедить его в том, что услуга стояща, наша фирма может утратить для него свою притягательную силу.

И уж совсем плохо, если наша услуга не будет воспринята адекватно, не говоря уже о ее низком качестве. В этом случае вряд ли стоит ожидать от клиентов повторного обращения к нам. Да к тому же они станут для нас своеобразными посланцами "злой воли", отговаривая других потребителей от контактов с нами.

Не менее удручающее впечатление производят лозунги и транспаранты, неуклюже действующие на возможных потребителей. Представьте себе мерзнущих пассажиров, ожидающих поезда, который безнадежно опаздывает, и читающих надпись, выведенную большими буквами на здании вокзала: "Железная дорога - это высокая точность". Это не просто ложное, но и прямо-таки оскорбительное для пассажиров сообщение, которое может возыметь лишь обратное действие. А что было говорить о нелепой рекламе, высвечиваемой в прежние времена по вечерам неонном: "Летайте самолетами Аэрофлота!" - когда других самолетов никто не встречал на внутренних линиях? И уж нельзя было расценить иначе, как издевательство, известные слова: "Надежно, выгодно и удобно хранить деньги в сберегательном банке" после январского (1991 г.) обмена крупных купюр и последующих ограничений на вклады граждан.

Еще одной областью, в которой возможен негативный маркетинг, является прямая рассылка. Особенно опасна она для фирм, производящих услуги, ибо у них нет осязаемого продукта

с положительным образом, способным противостоять неудачному почтовому “выстрелу”. Скажем, если вы получили слабое рекламное сообщение от посреднической фирмы, занимающейся продажей автомобилей, оно полностью не оттолкнет вас от самого продукта, если он вам уже знаком, или вы можете получить о нем более адекватную информацию. Это сообщение повлияет на репутацию посредника, а не автомобиля. Но если чуть ли не единственная осязаемая часть вашей будущей услуги - это плохой почтовый “выстрел”, то дело обстоит весьма тревожно.

♦ Если корреспонденция послана нынешним клиентам, которые довольны вашими услугами, и в ней содержится обращение к ним как новым клиентам, это означает, что вы либо неудачно провели изучение рынка, либо забыли о них как индивидуальных потребителях.

♦ Если слабое рекламное сообщение направлено клиентам, которые и так о вас невысокого мнения, то их неуважение к вам может усилиться со всеми вытекающими отсюда последствиями.

♦ Если посланная корреспонденция составлена так, что способна надоесть возможному клиенту, то в следующий раз он наверняка не станет читать ваше сообщение, которое уже может оказаться более эффективным.

♦ Ситуация вдвойне неприятна, если почтовый “выстрел” входит в процедуру проверки доверия к вам (имея в виду, что все коммуникации с клиентами по почте - это составная часть прямой рассылки).

♦ Если ваша корреспонденция не интегрирована во всю программу маркетинговых усилий, это не просто уменьшает шансы сообщения успех, но и подрывает саму программу.

Не менее опасен **вызывающий маркетинг**. В этом случае вы можете потратить значительную сумму денег в интересах вашего конкурента. Некоторые телезрители, возможно, помнят рекламу услуг молодежного центра “Инициатива” (г. Москва). Во время “прокручивания” рекламного ролика на экране появилась актриса в “лирическом” одеянии и, жеманясь, вздыхая и принимая двусмысленные позы, словами-полунамеками нахваливала услуги, которые может оказать рекламода-тель. Быть может, кое-кто и попался на эту “удочку”, но надо думать, что многих она попросту оттолкнула.

Другим недостатком вызывающего маркетинга является то, что, привлекая внимание потенциального клиента к отдельным элементам рекламы, он оставляет о себе “разорванное” впечатление. В памяти остаются лишь “вспышки” или “изюминки”, но редко - целостный образ продукта. А иногда забывается даже его название, не говоря уже об отличительных особенностях.

Необходимо учитывать также, что многие руководители обижаются, когда их имена пишутся неправильно в прямой рассылке. Это имеет особое значение, когда вы пытаетесь устано-

1.3. ПУТИ И ПЕРЕПУТЬЯ

вить с данной фирмой доверительные отношения. Вот почему, если вы не уверены в адекватности вашего обращения, лучше использовать безличную форму или составить такой текст рекламного сообщения, который не предполагает использования имени руководителя.

К сожалению, негативный маркетинг может иметь более сильный и долговременный эффект, чем позитивный. Дело не только в том, что он отталкивает от вас потенциального клиента. Гораздо хуже то, что в его сознании тускнеет ваш имидж в целом, что сдерживает его в тех случаях, когда он хочет выйти на контакт с вами по другим поводам. Конечно, столь неблагоприятное впечатление о себе трудно оставить в результате одного-единственного акта маркетинговой деятельности. Однако негативные оценки имеют свойство накапливаться, и, если их наберется слишком много, даже те, кто пел вам хвалу, могут стать вашими хулиателями.

Что же делать с негативным маркетингом?

Если вы всерьез хотите избежать этих ловушек, ваше решение должно быть тройным. Во-первых, это осмысление своих маркетинговых усилий и стремление добиться того, чтобы полученные результаты по возможности совпадали с ожиданиями, без каких бы то ни было значительных побочных эффектов. Во-вторых, необходимо помочь сотрудникам вжиться в тот образ, который вы хотите придать фирме, и обучить их способам и приемам продуктивного общения (как личного, так и через переписку), создающего, а не разрушающего этот образ. И, в-третьих, никогда нельзя допускать “вакуум” в отношениях с клиентами. Если нет повода для направления позитивного сообщения, примите какое-либо действие или хотя бы дайте своим сотрудникам ясное наставление, как себя вести. В этом случае особенно неприятна “дурная” инициатива, способная подорвать контакты, которые налаживались долго и с большим трудом.

Если в фирме “вакуум” является обычным делом, это означает, что в ней главным фактором, образующим ее маркетинговую культуру, выступает неформальное общение сотрудников - болтовня, слухи, разглагольствования, придумки и т. д. То есть сотрудники фирмы будут действовать в неопределенном, а в большинстве случаев и в ложном контексте. Причем даже небольшое недоразумение может оказаться разрушительным. Вот почему о руководителе, который допускает устойчивый “вакуум” в стратегии и тактике маркетинга, можно сказать: “На него можно положиться. Он непременно оставит вас с носом”. И, наоборот, хороший руководитель стремится преодолеть “вакуум” - в том числе с помощью более совершенного подбора и обучения кадров.

Почему-то принято считать, что прямая рассылка срывается в очень немногих случаях. И если норма ответной реакции достигает, скажем, определенной доли процента, то вы за-

служиваете посвящения в рыцари маркетинга. Но, судя по всему, это преувеличение.

Например, если предложенный фирмой продукт соответствует потребностям почти всех субъектов вашего целевого рынка, да при этом еще и уникален, то логично ожидать нормы ответной реакции, близкой к 100 процентам. Но в случае конкуренции, оказываемой вам другой фирмой, правда, при условии, что ваш продукт превосходит свои аналоги, вероятно, эта норма снизится до 50 процентов. Почему же тогда многие удовлетворяются малым?

Можно привести разные объяснения этого факта. Однако обычно ссылаются на практику, которая якобы свидетельствует о том, что низкая норма ответной реакции и в самом деле является нормой. Разумеется, если исходить из того, что 1 процент - это неплохо, а 3 процента - просто великолепно, то отчего бы не порадоваться столь малой норме? Но ведь при этом мы миримся с тем, что вхолостую потрачены 97-99 процентов наших усилий и денег. Правда, и не сработавшие маркетинговые усилия нередко воздействуют на потребителей, смягчая их и подготавливая к будущим контактам с данной фирмой. Однако даже с учетом этого, видимо, нельзя уровень неудачи порядка 90 процентов рассматривать как нечто естественное.

В чем же причина этих неудач?

Низкая норма ответной реакции на маркетинговые усилия вызывается такими обстоятельствами:

- целевой рынок определен неверно;
- товар или услуга не носят уникального характера;
- рекламное сообщение неубедительно;
- средство рекламы выбрано ошибочно;
- адресат неадекватен самому сообщению;
- время рекламы избрано неудачно;
- способ покупки или ответа не вполне ясен;
- передача сообщения имеет иные дефекты, из-за которых "мишени" не получила или не зарегистрировала его.

Во всех этих случаях мы сталкиваемся с плохой коммуникацией, которая может свести на нет маркетинговые усилия. Такие проблемы решаются непросто, и вряд ли можно найти фирму, не знающую с ними хлопот. Но это и не значит, что они не поддаются решению. Наоборот, именно в их преодолении и заключается искусство руководителя в области маркетинга.

Как же стратегические цели фирмы должны воплощаться в маркетинге?

Очевидно, через цепочку "прибыль $\Rightarrow$ выживание $\Rightarrow$ рост". Но вся эта цепочка возможна лишь в том случае, если фирма способна обеспечить себе надежный доход. А доход, в свою очередь, прямо зависит от успешных продаж, составляющих основу маркетинга.

1.3. ПУТИ И ПЕРЕПУТЬЯ

Каковы же критерии удачной продажи?

К ним относятся:

♦ реализация за наличные деньги, да к тому же быстро и просто;

- ♦ получение большей валовой прибыли;
- ♦ продажа по более высокой цене за единицу продукции;
- ♦ достижение заданного результата при меньших затратах и маркетинговых усилиях на одну продажу;
- ♦ взаимодействие с клиентом, который вернется к вам снова и (или) порекомендует вашу фирму другим.

А что дает бизнесу успешная продажа?

Во-первых, она увеличивает прибыли при данном обороте, то есть с меньшим работающим капиталом. Во-вторых, позволяет достичь требуемого уровня прибыли при наименьшем объеме продаж. В-третьих, обеспечивает высокий оборот при минимальных прямых и косвенных издержках, в том числе затратах на рабочую силу. Тем не менее, каждый из этих факторов не просто не является решающим, но и сам во многом зависит от еще одного фактора – количества и качества контактов с потребителями, – который подлежит максимизации.

Но как это сделать?

Есть целый ряд путей.

1. Совершенствование контактов с нынешними клиентами посредством

- более качественного выполнения прежней работы;
- внушения клиентам, что оказанные им услуги – высокого уровня;
- получения более точных сведений о клиентах и их нуждах;
- опроса клиентов об их и смежном бизнесе;
- как бы случайного напоминания клиенту, что ваша фирма по-прежнему на плаву;
- периодического предложения клиентам постоянно обновляемой продукции;
- диверсификации оказываемых услуг.

2. Основная подготовка контактов с потенциальными клиентами, которые вами хорошо изучены, но еще не пользовались вашими услугами.

3. Развертывание и интенсификация контактов с новыми клиентами с помощью специальных маркетинговых исследований.

4. Анализ предыдущих и нынешних маркетинговых усилий, с тем чтобы выработать адекватную реакцию на “холодный” прием вашего товара со стороны клиентов.

5. Упорядочение маркетинговой деятельности и более тесная корреляция ее с рыночной конъюнктурой.

6. Создание у клиента устойчиво позитивного имиджа фирмы, связанного прежде всего с высоким уровнем обслуживания.

7. Придание своим продуктам и услугам доступной формы и одновременное исключение какого бы то ни было ущерба или неприятности для клиента.

8. Такое выполнение своей работы с клиентом, которое вновь побудит его обратиться к вам с запросом или хотя бы порекомендовать вас другим потребителям.

9. Проведение исследования, направленного на выявление наиболее благодарных клиентов и рода деятельности, имеющей на рынке наилучшие шансы на успех.

К такой деятельности можно отнести:

- ♦ работу, которая делается быстрее и дешевле при данной цене;
- ♦ действия, обеспечивающие наценку;
- ♦ контакты с клиентами, готовыми платить больше и на выгодных для вас условиях;
- ♦ взаимодействие с потребителями, которые склонны к дальнейшему сотрудничеству с вами;
- ♦ “демонстративная”, бросающаяся в глаза работа, способная наглядно “агитировать” за вас;
- ♦ расширение рынка, то есть общение с клиентами, которые ранее не пользовались данным товаром или услугой.

10. “Подогревание” клиентов и стимулирование новых контактов с вами посредством широкого информирования их о вашей деятельности и способах повторного взаимодействия.

Большинство из этих путей требует незначительных расходов. Меры по их осуществлению частью являются обязанностями вашего нынешнего персонала, частью же — источником сохранения их работы в критических обстоятельствах. Что же касается остальных путей, то даже самые дорогостоящие из них имеют право на существование, ибо они способствуют повышению самооценки ваших сотрудников и их мотивации, а стало быть, и общего качества деятельности.

У всех этих путей есть одна схожая черта, которая является принципиально важной: они нацелены на максимизацию прибыли без увеличения оборота, то есть путем снижения издержек на единицу продукции, повышения цены на нее, сокращения накладных расходов и т. д. Конечно, нельзя пренебрегать объемом продаж, но сам по себе он, превращаемый в самоцель, может стать лишь “ловушкой для дураков”. В погоне за удачей особо следует помнить о полупеременных (условно постоянных) издержках, которые могут изменяться с повышением объемов продаж.

Вот три фактора, которые способны помочь в понимании механизма рыночного успеха:

1.3. ПУТИ И ПЕРЕПУТЬЯ

1) многие постоянные издержки являются на деле полупеременными (условно постоянными);

2) большинство полупеременных (условно постоянных) затрат варьируется сильнее, чем кажется на первый взгляд;

3) ряд переменных издержек в действительности изменяется менее динамично, чем принято ожидать.

При этом вряд ли стоит делать слишком большую ставку на изменчивость затрат и издержек в попытках максимизировать прибыль. Ведь отклонение их от “нормы” не обязательно будет положительным. Разумеется, можно тешить себя легендами о “прибылях, упавших с неба”. Но с не меньшим основанием следует ожидать свалившихся оттуда же убытков.

Как же добиться того, чтобы высокие прибыли стали плодом сильной маркетинговой политики?

Главный путь - это работа с вашими сотрудниками. Они должны не просто преодолеть негативный маркетинг, но и выполнять позитивные маркетинговые функции.

Прежде всего необходимо устранить информационный вакуум. Можно начать с определения и доведения до сотрудников ваших стратегических ориентиров. Тем самым они будут вовлечены в общий контекст деятельности фирмы и соединят усилия в осуществлении корпоративной стратегии. Затем следует приступить к конкретизации персональных целей и задач, которые должны вытекать из признанных ориентиров. Наконец, требуется широкая квалификационная подготовка сотрудников, причем связанная не столько с должностными инструкциями, сколько с идеологией и культурой фирмы. А это значит, что маркетинг в обучении персонала займет одно из ключевых мест.

Недопустима излишняя жесткость в отношениях ваших сотрудников с внешним миром. Особенно вредна тут известная псевдореволюционная “мудрость”, по которой кто не с нами, тот против нас. Наоборот, в каждом, кто активно не противоборствует вашей фирме на рынке, необходимо видеть потенциального союзника. Кроме того, следует помнить, что клиенты в массе своей не выносят безудержного напора, переходящего в агрессию, - ни в личной беседе, ни в переписке, ни в переговорах по телефону.

Мало помогает и показной нейтралитет, больше похожий на апатию. Чтобы установить с клиентом хорошие отношения, надо выступить как бы на его стороне, то есть убедить клиента в том, что вы заботитесь об его интересах. Но если всего этого нет в вашей фирме - виноваты не сотрудники. Во всяком случае, далеко не в такой мере, как руководство.

1. Если персонал фирмы оплошал по неведению или неумению, значит, руководство не обеспечило ему соответствующих знаний и квалификационной подготовки.

2. Если руководство дало возможность персоналу повысить свою квалификацию и образовательный уровень, но тот не сумел

их применить, стало быть, либо сотрудники подобраны неудачно, либо обучение велось в ошибочном направлении.

3. Если сотрудники достаточно компетентны и хорошо проинструктированы и, тем не менее, не обнаружили гибкости в работе с клиентурой, то дело в нехватке мотивации или в чрезмерно изнурительной работе, что также является виной руководства.

Особое внимание руководство должно обратить на такие рычаги воздействия на сотрудников, как их наставление и поддержка. Тем более, что в большинстве фирм оно предпочитает скорее реагировать на события, чем опережать и предупреждать их. Остро критикуя сотрудников за ошибки и неудачи, руководство часто забывает похвалить их за достижения. Более того, нередко оно упускает из поля зрения подчиненных и вспоминает о них лишь тогда, когда назревает крупная неприятность, действуя по принципу: "Отсутствие новостей - самая хорошая новость". Но это лишает сотрудников серьезных стимулов и распыляет их ответственность, неизбежно подводя фирму к порогу кризиса.

Разумеется, не стоит практиковать мелочную опеку над сотрудниками. Это не только отвлекает руководство от его собственного дела, но и попросту унижает их. Однако всегда полезен тактичный обзор деятельности персонала, с тем чтобы крепко держать в руках нити фирмы и в момент наибольшей трудности прийти к нему на помощь.

Если персонал вовремя не получает ясных указаний по принципиально важному делу, то даже мелкая ошибка, совершаемая им, имеет кумулятивный эффект. И, дойдя до критической массы, разразится крупной неудачей. Скажем, если один из подчиненных решил сэкономить на пересылке документов и отправил их более дешевым способом, то, сохранив "копейки", он может нанести фирме значительный ущерб. Ибо, "покружив" в пути, документы не успеют к назначенному сроку, вследствие чего будет потерян выгодный контракт, просрочен платеж или подорвана ваша репутация.

Не менее важной является такая "мелочь", как оформление маркетинговой корреспонденции. Так, если вы хотите вступить в официальные отношения с клиентом, сообщение лучше выполнить на фирменном бланке или снабдить его иными атрибутами, придающими ему статус документа. Ни в коем случае нельзя вкладывать в конверт, предназначенный для особого получателя, сообщение общего характера, не говоря уже о неадекватной информации, которая сводит на нет результаты изучения потребностей клиентов. В общем плане необходимо чутко улавливать характер своих отношений с клиентами и в соответствии с ними оформлять маркетинговую корреспонденцию.

И, наконец, **телефон**, который может послужить не только связующим фактором, но и барьером на пути к потребителю.

1.3. ПУТИ И ПЕРЕПУТЬЯ

Например, если для контактов с рядовыми клиентами или потребителями, впервые обращающимися к вам, вполне годится автоответчик, то его использование для связи с крупными и в особенности постоянными клиентами способно лишь оттолкнуть их от вас и подорвать вашу деловую репутацию. То же самое относится к бездумным объяснениям и пренебрежительным ответам, которые у нас пока еще отнюдь не редкость.

Представим себе, что в вашу фирму позвонил клиент и попросил соединить его с руководством. Ваш секретарь (или другой сотрудник) ответил, что вы не вернулись с обеда, хотя пошел уже третий час. Даже если это и правда, и вы находитесь на неофициальном "торжестве", такая оговорка бестактна, ибо она указывает на отсутствие деловой атмосферы в фирме. В этом случае, быть может, лучше небольшая "святая ложь": шеф работает с клиентом, и мы с минуты на минуту ждем его возвращения.

Еще один верный способ испортить настроение клиенту и отбить ему охоту позвонить вам второй раз - это ответить, что шеф занят. К сожалению, некоторые сотрудники полагают, что так можно утвердить свое превосходство над звонящим или же отвязаться от "назойливых" клиентов. Следует помнить, что каждый звонок открывает новый шанс, и надо стараться "выжать" из него максимум возможного. Поэтому допустимы только такие ответы, которые не бьют по достоинству клиента, а наоборот, подчеркивают уважительное отношение к нему. Например: "У шефа берет интервью представитель телевидения. Он освободится минут через двадцать. Мы ждем Вашего звонка".

Конкретное содержание ответа может быть каким угодно, но при этом непременно должны выполняться три условия:

а) **мягкое и убедительное объяснение**, почему невозможно связаться с руководством;

б) указание более или менее **точного времени**, когда исчезнут препятствия для личного контакта с ним; и

в) внушение клиенту, что ему в фирме рады и **стимулирование** его к тому, чтобы он не ограничился этим единственным и не вполне удачным звонком.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники выполняли свои функции на должном уровне, необходимо их мотивировать, поощрять и направлять. Однако при этом должен существовать определенный минимум стандартов (правил), которые нельзя преступать ни при каких обстоятельствах. Без этого практически невозможен успех, а может быть, и гарантировано его отсутствие.

Но время и усилия, потраченные вами на слабого работника, с тем чтобы довести его до среднего уровня, могут окупиться лишь в краткосрочном плане. То есть в этом есть смысл, когда вы стоите перед жесткой необходимостью изменить ситуацию, имея квалифицированных исполнителей. Если же ваши кадровые проблемы не требуют немедленного решения, целесообразно

взять ориентир на тех, кто способен достичь высокой квалификации, - продвинуть своих талантливых сотрудников (при наличии таковых) или же набрать новых, более перспективных. Главный критерий при этом - понимание маркетинга и концептуальная хватка в отношении целей и потребностей клиента.

2. ВЕЧНЫЙ ДИАЛОГ

Продукты и услуги, предлагаемые вами рынку, естественно, обладают каким-то объективным достоинством. И это лежит в основе вашего маркетинга. Ибо если они были ничемными, то не помогло бы никакое - даже самое высокое - искусство.

Но было бы ошибкой думать, что то, чем товар является в действительности, представляет собой единственный или хотя бы решающий фактор рыночного успеха. Не менее - если не более - важную роль играет в маркетинге тот образ товара, который внушается вами потребителю. Поэтому особого разговора требует вопрос о том, как воспринимается продукт или услуга вашей клиентурой, и какие качества приписываются им.

Дело это не такое простое, каким оно может показаться на первый взгляд. Даже готовый продукт находит неодинаковый отклик со стороны клиентов - и в силу различия их интересов, и вследствие разброса в их предпочтениях. Что же касается услуг, чья природа и вовсе не открывается сразу потенциальному клиенту, то в их оценке субъективный фактор обычно превалирует. Поэтому любая фирма обречена на вечный диалог со своими клиентами по поводу предлагаемых им продуктов и услуг.

2.1. Лицом к клиенту

Ясно, что прежде чем приступить к интенсивному маркетингу, необходимо выявить его предпосылки:

- ◆ что реально представляют из себя продукт или услуга;
- ◆ в чем их смысл по мнению продавца;
- ◆ чем они предстают в глазах покупателя;
- ◆ как они оцениваются теми, кто их не покупает.

Первые три пункта вряд ли нуждаются в комментариях. Хотя они могут не совпадать, каждый из них влияет на продвижение вашего товара. А вот четвертый пункт, казалось бы, не имеет отношения к маркетингу. Однако им ни в коем случае нельзя пренебрегать. Ибо, во-первых, мнение не-покупателей, которых всегда большинство, составляет рыночный фон, на котором действуют ваши покупатели; а во-вторых, поскольку нет жесткой, непреодолимой границы между покупателями и не-покупателями, маркетинговая работа с не-покупателями обеспечивает непрерывность рыночных успехов, их проекцию на будущее.

Если же вы, правильно определив предпосылки маркетинга, все-таки потерпели в нем неудачу, значит, вами допущена одна из следующих оплошностей:

♦ рыночная “мишень” (целевой рынок) избрана ошибочно;
♦ оформление продукта или услуги неадекватно их природе;

♦ цена на товар назначена неверно;
♦ маркетинговая работа проведена неудовлетворительно;
♦ практические шаги, предпринятые на основе сделанных выводов, неэффективны.

Главная проблема тут состоит в том, что покупателю обычно мало товара самого по себе. Более того, этот товар для покупателя неотделим от его антуража, от тех условий, в которых он существует, того контекста, в котором формируется покупательское отношение к нему. Если продукт или услуга обладают исключительной потребительской ценностью, но при этом лишены соответствующей “ауры” – скажем, не очень модны или же престижны, – то может статься, что их “рейтинг” окажется ниже, чем у того товара, который, будучи весьма посредственным по своей природе, выигрышно подается клиентам. Поэтому **уникальность вашего торгового предложения связана не только с его целевым предназначением, но и с преимуществами в данном рыночном контексте.**

Какие же факторы могут повлиять на восприятие вашего товара и квалификацию его как уникального предложения?

Среди них можно выделить следующие факторы:

- непосредственная доступность;
- большой авторитет;
- неоспоримое качество;
- низкая цена;
- неповторимые детали;
- специализированный характер;
- роскошный вид;
- соответствие моде;
- рыночное лидерство;
- наличие гарантий;
- высокая надежность;
- хорошая пресса;
- безусловная престижность;
- устойчивое доверие; и т. д.

Все эти факторы необходимо учитывать, поскольку поведение клиентов не является запрограммированным. А иногда оно даже лишено очевидной логики. Сначала они могут обратиться к вам, исходя из одних соображений, а затем – совсем из других. Причем на предпочтения клиентов влияет также отношение к ним ваших сотрудников. Оно воспринимается не самостоятельно, независимо от самих продуктов и услуг, а как нечто, дополняющее их, придающее им завершенный характер. И подчас обаяние ваших сотрудников может компенсировать не только отсутствие

2.1. ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ

рыночных преимуществ предлагаемых вами товаров, но и недостатки их собственной природы.

К числу качеств, способствующих привлечению клиентов, можно отнести:

- внимательность;
- деликатность;
- жизнерадостность;
- пунктуальность;
- профессионализм;
- уважительность;
- компетентность;
- открытость; и др.

Нередко клиенты тянутся к вашей фирме не столько потому, что действительно нуждаются в соответствующих продуктах и услугах, а из желания пообщаться с вашими сотрудниками или необходимости закрепить установленные связи, которые кажутся им исключительно перспективными. При этом не стоит забывать о том, что все оценки, которые даются вам клиентурой, носят относительный характер. То, что для одного является достоинством, в глазах другого может выглядеть недостатком. Например, некоторых мужчин раздражает болтливый парикмахер, а многие женщины восприняли бы его молчание как невнимательность или пренебрежение к ним. Так что для успеха необходимы определенная гибкость и тонкость, умелое маневрирование в зависимости от личности клиента. Но зато если вам удастся это сделать, да к тому же вы предоставляете ему хоть какой-то выбор, то даже качество продукта или услуги отходят на второй план по сравнению с их подачей.

Это имеет особое значение в конкурентной борьбе. Представая перед потребителями во всей своей красе, фирмы, использующие такую тактику, вызывают у них чувство эмпатии, то есть невольного влечения, которое может стать решающим фактором при совершении рыночного выбора. Это чувство является также тем магнитом, который удерживает ваших клиентов в "смутные" времена, невзирая ни на какие неблагоприятные обстоятельства. Вкладывая свои усилия в добрые отношения с клиентами, вы как бы доверяете свой интеллектуальный и энергетический капитал сверхнадежному банку, который не просто сохранил его, но и вернет с огромными дивидендами.

Если вы заняты в сфере услуг, и ваша деятельность не сразу предстает в осязаемых формах, необходимо убедить потребителей в том, что время, потраченное вами на их обслуживание, обладает исключительной ценностью. В противном случае вы утратите конкурентную позицию и будете вынуждены отговечивать клиентов лишь путем предоставления им специальных льгот и преимуществ. Тем более, что в услугах анонс всегда предшествует конкретным результатам, которые не обязательно совпадают друг с другом.

Как же строить свои отношения с клиентурой, с тем чтобы вы получили приоритет, а стало быть, и пространство для маневра?

- Приучать потребителя к тому, что время, которое вы тратите на его обслуживание, дорого стоит - и это вполне заслуженно;
- Делать ставку на результаты, которые настолько красноречивы и убедительно оформлены, что не нуждаются в специальной рекламной кампании;
- Варьировать продуктивность своей работы, так чтобы та или иная услуга могла выполняться с различной полнотой и затратами времени - сообразно с потребностями и возможностями клиента.

Невнимание к этим требованиям означает утрату постоянной клиентуры. А ведь **повторные покупки составляют ядро любого маркетинга**. Если же новый клиент, с которым вы связывали большие надежды, быстро теряет к вам деловой интерес, присоединяя к себе приставку "экс", это признак неполадок в вашей маркетинговой практике. Их надо вовремя засечь и начать преодолевать. Поза страуса в этом случае абсолютно неуместна. Она попросту самоубийственна.

Необходимо чутко прислушиваться к потребителям, тонко улавливать нужды и научиться предсказывать их реакцию на ваши предложения. Ваши сотрудники должны не просто внимательно относиться к клиентуре, но и просвечивать ее исследовательским взглядом, наблюдая, как она воспринимает ваши товары, и даже опрашивать ее по всем интересующим вас вопросам. Клиентам нравиться, когда вы демонстрируете готовность считаться с их мнением. Главное, чтобы отвечать им было не очень сложно и не пришлось бы взять на себя дополнительные обязательства.

Если не помогает рабочий анализ интересов и предпочтений клиентуры, то следует пойти на полномасштабное исследование, даже если оно требует крупных затрат. В случае, когда маркетинговая задача не особенно трудна, можно привлечь к работе начинающих ученых, студентов старших курсов и аспирантов, которые не предъявляют сверхсчетов. Но, если проблема серьезна, не стоит скупиться, ибо это грозит еще большими потерями. К тому же иногда достаточно консультативных услуг - и она решается быстро и при минимальных расходах. Зато, узнав, чего от вас в действительности хочет клиент, вы можете не только лучше откликаться на его запросы, но и влиять на них, смещая их в нужную вам сторону и избегая ненужных трений.

При этом не следует думать, что если ваш клиент сегодня доволен, то маркетинг у вас в полном порядке. Ведь вы еще не знаете ни его предпочтений, ни значимости для него продуктов или услуг, ни отношения к ним. Удовлетворенность клиента может быть частичной, временной, обманчивой и т. д., то есть свя-

2.1. ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ

занной с привходящими обстоятельствами, которые столь же переменчивы, как и его настроение. В этом случае малейший рыночный сдвиг способен разорвать пуповину, соединявшую клиента с вашим товаром, и вам уже не под силу ее восстановить, ибо осталась нераскрытой природа этой связи.

Как же подать товар, чтобы он произвел на потребителя благоприятное впечатление и заставил его совершить покупку этого товара?

С готовым продуктом дело обстоит несколько проще. В каком-то смысле он сам говорит за себя, хотя тоже нуждается в соответствующей подаче. А об услуге заранее мало что известно, кроме того, для чего она предназначена. Поэтому она нуждается в детальной спецификации. Однако в обоих случаях необходимо высветить преимущества товара и, быть может, даже затушевать его отдельные недостатки. Если это не будет сделано, вы ослабите свои позиции в конкурентной борьбе. Ваши сотрудники не смогут показать товар лицом, ибо они, как правило:

а) самостоятельно не готовы разобраться в том, что представляют собой продукт или услуга;

б) не в состоянии убедить клиентов в том, что ими не понято в достаточной степени;

в) строя диалог с потребителями расплывчато и неуверенно, создают у них ложные предубеждения.

В условиях информационного вакуума вокруг продукта или услуг питательной почвой для мнения ваших сотрудников становятся слухи, сплетни и пустые спекуляции, основанные на домыслах. Постоянным спутником этого вакуума является то, что называется дурной инициативой. Желая хоть как-то компенсировать нехватку информации и отреагировать на ожидания потенциальных клиентов, наиболее деятельные сотрудники решаются взять ответственность на себя. Однако, не располагая достоверными сведениями, они фактически распространяют свои взгляды, подчас весьма далекие от истины и нелепые, а главное - отпугивающие клиентуру.

Представим себе инициативную секретаршу, которая с упоением рассказывает посетителю о последней технической новинке, разработанной в вашей фирме. Поскольку эта секретарша не имеет ни специальной подготовки, ни достаточной рекламной информации, она вынуждена опираться на личный опыт и передавать идею разработки в привычных образах. Сообщение наверняка окажется ясным, наглядным, доступным и, может быть, даже убедительным для посетителя. Но оно вряд ли будет иметь что-либо общее с теми реальными преимуществами, которые возвышают вашу новинку над товаром конкурента.

Очевидно, если мы хотим, чтобы наше предложение было адекватно воспринято потребителями и вызвало у них деловой интерес, надо подготовить **точное и емкое и, в то же время, выигрышное описание продукта или услуги**. Это послужило бы

информационной базой не только общения ваших сотрудников с клиентами, но и тех рекламных проспектов, которые вы рассылаете потенциальным клиентам. Причем в этом описании должны содержаться данные как о характере товара, так и о его вероятной значимости для потребителей, что, в свою очередь, требует включения в него целого ряда параметров.

I. Прежде всего должен быть указан **способ контроля качества** вашего товара. Как определить, что он превосходит свой аналог, продаваемый конкурентом? Ведь ваш критерий может отличаться от того, которым пользуется клиент. И, чтобы достичь взаимопонимания с ним, придется сформулировать этот критерий:

- ♦ является ли автомобиль (пылесос, холодильник) экономичным;
- ♦ оказывают ли таблетки (капли, порошки) больший лечебный эффект;
- ♦ усиливает ли одежда (обувь, головной убор) чувство комфорта и т. д.

II. Важную роль играет также **оформление**, которое вы придаете своему **рекламному сообщению**. Скажем, если вы упакуете его в чистую водонепроницаемую обертку, это произведет на потребителя более благоприятное впечатление, нежели послание, завернутое в засаленную бумагу. А в тех случаях, когда оформление само вписывается в образ товара и как бы дополняет его, оно может повлиять на решение о покупке.

В число факторов, от которых зависит благосклонное восприятие оформления, входят:

а) **внешняя форма**, которую принимает рекламное сообщение, исходящее от вас, — одно дело аккуратно переплетенные проспекты или со вкусом подобранные папки, куда вложены информационные материалы, и совсем другое — обычные письма или безликие тексты;

б) **информационная емкость и упорядоченность** рекламного сообщения, что внушает ему дополнительное доверие — имея четкое представление о специфике продукта или услуги и легко ориентируясь в структуре текста, клиент может точно определить свое отношение к вашему товару;

в) **респектабельность и неординарность** средств подачи рекламного сообщения: можно, конечно, ограничиться информационным письмом, доставленным по почте, но гораздо большее воздействие на потребителя окажут демонстрационная версия вашего продукта или компьютерный мультфильм, раскрывающий возможности предлагаемой услуги.

III. Особое место занимают **гарантии**, которые ваша фирма готова предоставить клиенту. Хотя они не имеют прямого отношения к оформлению, целесообразно включать их в текст рек-

2.1. ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ

ламного сообщения. Причем делать это надо ярко и броско, ибо решение о покупке во многом зависит от того, насколько клиент усвоил значение этих гарантий и проникся к ним доверием.

Даже тогда, когда вам нечем похвастаться, такого разговора нельзя избегать. Он является, по существу, признаком хорошего тона. В любом случае ясное и доступное сообщение о величине и пределах предоставляемых вами гарантий:

1) работает на ваш имидж, придавая ему оттенок респектабельности и уверенности в себе;

2) показывает клиенту, что слишком большие требования с его стороны вряд ли выполнимы;

3) ограничивает ваши обязательства перед возможным потребителем до разумного уровня.

Все это косвенно способствует укреплению деловых отношений с клиентурой.

1У. Нельзя обойти в рекламном сообщении и без четкого указания **обстоятельств доставки** товара: места, времени, средств и способа осуществления и т. д. Причем это касается не только продуктов, но и услуг. Скажем, если вы заказываете в столичной Школе бизнеса выездной семинар по маркетингу для ваших сотрудников, а его представитель, подтверждая принципиальную готовность к выполнению этой работы, тем не менее, объявляет, что выезд к вам преподавателей невозможен, то вы вряд ли будете удовлетворены таким ответом. Или же, позвонив в телемастерскую, вы вызываете специалиста на дом в среду, накануне отъезда в отпуск в четверг, а вам сообщают, что могут выполнить ваш заказ только в пятницу, - и в этом случае сделка, очевидно, не состоится. Эти примеры можно продолжить, но суть их в том, что если обстоятельства доставки расходятся с ожиданиями клиента, то могут быть сведены на нет все остальные преимущества вашего товара.

Казалось бы, что тут особенного? Отпал какой-то из потенциальных клиентов - ну и бог с ним! Наоборот, не стоит чрезмерно уточнять обстоятельства доставки, чтобы это заранее не отпугнуло многих потребителей. Пусть все они выходят на связь - может быть, кого-то удасть еще уговорить.

Это рассуждение слишком оптимистично, чтобы быть верным. Оно не учитывает того, что клиент, обратившийся к вам и с удивлением узнавший, что, несмотря на блеск рекламного сообщения, вы не в состоянии удовлетворить его запрос, чувствует себя обманутым и переносит на вас то, что он сам за вас домыслил. Но ведь вы сами оставили ему простор для фантазии. Поэтому вполне заслуженно вы становитесь в его глазах несолидной фирмой, которая не умеет выполнять свои обещания и дезинформирует потребителей. А если учесть, что каждый из них - это не просто навсегда потерянный для вас клиент, но и источник формирования негативного общественного мнения, то придется признать двойную опасность такой тактики. Как только

“масса” неудовлетворенной клиентуры перевалит за критическую отметку, вы окончательно утратите свои конкурентные позиции. И вместо того, чтобы быть “лучом света” среди ненадежных конкурентов, вы окажетесь “темным царством”, с которым никто не захочет иметь дела.

Наконец, одним из ключевых факторов выигрышной подачи товара является **оптимальная цена**. Она не просто влияет на восприятие продукта или услуги потребителем, но задает тональность этого восприятия, ибо представляет собой, по существу, их интегральную характеристику. И от того, насколько удачно назначена цена, принципиально зависит решение о покупке.

Однако не стоит заблуждаться относительно возможности точно рассчитать цену. Она в принципе не может быть правильной или неверной. Даже если вы вооружены всеми методиками на свете и готовы свято блюсти законодательство, обычаи и торговые правила.

В чем же дело?

А в том, что **цена не проявляется, а формируется на рынке**. Пока ваш товар не попал на рынок, у него попросту не может быть цены. Естественным образом, назначая цену, вы исходите из ваших затрат, предполагаемого объема продаж, ожидаемой и желаемой прибыли. Но ни один из этих параметров (равно как и их комбинация) не способен приблизить к “истинной” цене. Ее невозможно вычислить, разве что лишь угадать, опираясь на свои знания, личный опыт и интуицию. И тот, кому это удастся лучше, получает “козырь” в конкурентной борьбе.

В то же время, не следует переоценивать значение ценового фактора. Хотя большинство клиентов весьма чувствительно к цене, а специалисты, говоря о рынке, не могут обойтись без ее разбора, все-таки нельзя построить строгую кривую, выражающую зависимость объема продаж от назначенной цены. Этому есть множество свидетельств. В числе наиболее очевидных можно назвать следующие:

- ♦ некоторые клиенты совершают покупку, мало заботясь о цене продукции или услуги;

- ♦ одни клиенты покупают товар именно потому, что он дорогой, а другие – в силу его дешевизны, причем один и тот же товар может показаться дорогим одним клиентам и дешевым – другим;

- ♦ покупатели, совершающие повторные закупки, чаще всего исходят из иных соображений, нежели цена продукта или услуги;

- ♦ когда цена, назначенная вами, почти не отличается от цены на аналогичный товар вашего конкурента, включается механизм неценовой конкуренции, в которой доминируют совсем другие факторы.

2.1. ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ

Отсюда можно сделать ряд интересных, а главное – полезных **выводов**.

1. Нет никакого смысла в предложении максимально дешевых продуктов и услуг, если:

- никто не знает о том, что ваш товар дешевле своих аналогов;
- большинству покупателей практически безразлично, какова цена данного товара;
- многие потребители нуждаются в товаре повышенного качества и при этом считают, что лучший товар должен быть самым дорогим;
- ваш товар успешно конкурирует с другими, причем в глазах части клиентов он является наилучшим из тех, что поступают на рынок;
- дальнейшее снижение цены требует таких объемов производства, которые превосходят ваши сегодняшние возможности;
- спрос на ваш товар настолько велик, что он может быть реализован и по более высокой цене;
- минимизация цены противоречит вашей корпоративной стратегии и выхолащивает маркетинговую тактику.

2. Нельзя упорствовать в своей маркетинговой тактике, если по назначенной вами цене товар реализуется с трудом. В этом случае можно пойти на:

- определенные льготы, скидки с базовой цены, продажу в кредит;
- снижение цены товара, если спрос на него явно не соответствует маркетинговым усилиям;
- стимулирование повторных закупок вашего товара со стороны бывших и нынешних клиентов;
- сокращение неоправданных издержек, то есть таких, которые были направлены на создание имиджа товара, не снискавшего благосклонности потребителей.

3. Необходимо ориентироваться на цену, “удваивающую” издержки. Иначе говоря, валовая прибыль должна составить примерно половину стоимости продаж. Это, конечно, не значит, что надо нагнетать цену, невзирая на лица и обстоятельства. Напротив, ценовая политика требует особой гибкости и чуткого реагирования на малейшие колебания рыночной конъюнктуры. Но, когда у вас есть общий ориентир, легче приспособливаться к конкретным условиям продажи.

Отклонения в сторону уменьшения цены вполне допустимы в тех случаях, когда:

- существует значительная вероятность того, что позже удастся реализовать свой товар по “полной” цене (например, если это пробная партия);

- данный товар является плодом побочной деятельности, тогда как ваше главное дело обеспечивает достаточные прибыли;
- фирма испытывает финансовые затруднения и, не желая увольнять своих сотрудников, вынуждена смириться с тем, что есть;
- это обеспечивает прилив наличных средств (предоплату), как, скажем, подписка на прессу и книжные издания.

4. Никакая цена не носит абсолютного характера. Ее можно удачно настраивать, умело натягивая такие струны, как способ платежа, его порядок и сроки, финансовые гарантии и т. д. С помощью гибкого варьирования этих факторов удастся достичь согласия даже с клиентом, которого первоначально не устраивала назначенная вами цена. При этом следует помнить, что:

- жесткие сроки платежа укрепляют гарантии своевременного получения вами полной стоимости продукта или услуги, но, по-видимому, предполагают, что ваша цена не должна быть больше, чем у конкурента;
- благоприятный для клиента порядок платежа способствует быстрейшему совершению сделки, но иногда препятствует выполнению ваших собственных планов;
- предоплата расширяет ваши возможности в проведении коммерческих операций, но, во-первых, отпугивает часть клиентов; во-вторых, склоняет вас к “умеренной” цене; и, в-третьих, ужесточает сроки и условия поставки.

Таким образом, *не существует путей достижения односторонних преимуществ*. Каждое из них оборачивается и недостатками, с которыми приходится считаться. И грамотный, искусный маркетинг состоит в том, чтобы избрать тот путь, на котором достигаются важные в данный момент и для поставленных целей выгоды, чреватые несущественными в этом же отношении издержками.

Тем не менее, не стоит без особой надобности предлагать клиенту такие стимулирующие формы взаиморасчетов, как оплата по факту поставки, поэтапная оплата и т. д. Даже в том случае, когда предоставление ему льготных условий покупки оказывается неизбежным, целесообразно предусмотреть механизм своевременного обеспечения платежей. Иначе они могут быть просрочены, что сделает вас сомнительным кредитором. А это не просто сокращает ваш оборот, но и ограничивает пространство для маневра, лишает вас возможности начать новое дело. Вот почему следует не склонять клиента к покупке любой ценой, но, сделав акцент на преимуществах вашего продукта или услуги и их соответствии запросам клиента, убедить его в том, что они ему действительно необходимы.

В целом, хотя цена является одним из элементов рыночного имиджа вашего товара, она не застывший элемент, лишенный динамики, а такой, который легко поддается регулированию. По-

2.1. ЛИЦОМ К КЛИЕНТУ

этому тонкое и гибкое маневрирование с ценой выступает неисчерпаемым источником роста объемов продаж, валовых доходов и чистых прибылей. И, наоборот, невнимание к ней - это не просто упущенные возможности, но и неминуемая сдача конкурентных позиций.

Однако, предположим, что вы вступили в прямые переговоры с клиентом о цене вашего товара. С какого уровня следует вам начать?

Вопрос этот не такой уж и простой. Дело в том, что многие стремятся максимально завесить первоначальную цену, понимая, что в ходе переговоров ее вряд ли может поднять клиент. Но такая тактика не всегда приводит к нужному результату, ибо она не способствует установлению доверительных отношений с потребителем.

Наиболее разумный путь - это назначение наибольшей цены, встречающейся на рынке. С одной стороны, она дает вам хорошие стартовые условия, а с другой - отталкиваясь от реальности, внушает клиенту, что вы готовы к деловому разговору. Эту цену не стоит оборонять, как неприступную крепость, но, в то же время, уступки должны быть постепенными и незначительными, в точном соответствии с природой товара и развитием диалога. При этом, если вы чувствуете, что клиент сосредоточен на цене продукта или услуги и стремится во что бы то ни стало добиться скидки, не следует упорствовать. Вам самим надо предложить эту скидку, но лишь после того, как клиент достаточно поторговался.

Можно избрать и более энергичную тактику. Суть ее в том, чтобы, сославшись на предельные цены рынка на товары, аналогичные вашим, тут же, без передышки, назначить иную, меньшую цену. Однако она должна быть все же выше той, которую вы держите в уме и ниже которой нельзя опускаться. Клиент наверняка постарается отколоть какой-нибудь "кусочек" и от этой цены, но, даже если это ему удастся, вы не останетесь в накладе. А главное - в этом случае у вас появится возможность в обмен на скидку выторговать другие преимущества. Например, таким путем можно к своей выгоде определить:

- ♦ валюту, в которой будет платить вам покупатель;
- ♦ первоначальные сроки и порядок платежа;
- ♦ условия и время поставки; и т. д.

К тому же достигаются два взаимосвязанных эффекта, способствующие завершению сделки, ибо:

- ♦ клиент чувствует себя более удовлетворенным, чем в случае, когда вы полностью навязываете ему условия сделки (тогда он не может отделаться от впечатления, что его обошли);
- ♦ вам удастся отвлечь клиента от дальнейших попыток сбить цену и направить его усилия на конструктивное об-

суждение других условий сделки (это создает у него ощущение полноты и значимости переговоров).

Однако иногда цена в ее денежном выражении попросту отходит на второй план. Это происходит, когда продукт или услуга непосредственно обмениваются на другие товары. Такой обмен принято называть **бартером**.

Вообще говоря, распространение бартера не есть симптом благополучия. Он свидетельствует скорее об эрозии рынка и хозяйственной слабости. Но, к сожалению, сегодня бартер является для нас реальностью - как в торговле с зарубежными фирмами, так и во все большей мере внутри страны. И с этим приходится считаться. **Бартерный обмен, если оставить в стороне налоговые коллизии, выгоден в трех основных случаях**, когда:

1) необходимые вам продукты и услуги настолько дефицитны, что их покупка по полной рыночной стоимости слишком накладна, а вы способны предложить в ответ не менее ценный товар, в котором нуждается ваш партнер;

2) сложившиеся обстоятельства или ограниченные финансовые ресурсы не позволяют вам в данный момент закупить те или иные товары, несмотря на потребность в них, и, в то же время, есть возможность получить их в обмен на ваши продукты и услуги, заплатив за них лишь неизбежными при этом издержками;

3) денежная единица неконвертируема (если речь идет о внешней торговле) или просто нестабильна, так что гораздо безопаснее, с коммерческой точки зрения, производить прямой обмен товарами, минуя деньги, которые в любую минуту готовы упасть в цене.

Но значение бартера не только в том, что он позволяет извлечь выгоды даже в трудных ситуациях, но и в возможности расширения рынка там, где, казалось бы, нет на это никаких шансов. А приучив партнеров к своим продуктам или услугам через бартерные сделки, вы заставите их в конце концов стать вашими постоянными клиентами. И, хотя в нормальных условиях поле для бартера неизбежно сокращается, он остается довольно сильным тактическим оружием.

2.2. Доброе имя

Некотрые фирмы предпочитают общаться с клиентурой посредством рекламы, помещаемой в средствах массовой информации. Но это далеко не единственный способ деловой коммуникации. А потому перед вами неизбежно должен встать вопрос о том, в какой форме и как передать **сообщение** возможным потребителям. И если вам не удастся найти на него действенный ответ, ваше общение скорее всего завершится неудачей.

Вот основные **ловушки**, которые подстерегают вас на пути к потребителю.

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

♦ Если сообщение не дошло до адресата, то полностью утрачен смысл его передачи.

♦ Если сообщение получено, но адресат не способен его прочесть, проку тоже в нем мало.

♦ Если сообщение прочитано, но не может быть верно понято, оно грозит вам негативным маркетингом.

♦ Если сообщение понято, но не призывает к действию, этим перечеркиваются ваши усилия.

♦ Если сообщение призывает к действию, но не стимулирует его и не содействует ответной реакции, оно вряд ли достигнет цели.

Как же избежать этих ловушек? Можно ли построить общение с клиентурой так, чтобы она адекватно реагировала на ваши предложения? Как сделать так, чтобы контакты с ней лишь укрепляли ваше доброе имя?

I. Если вы хотите, чтобы сообщение попало именно к тем потребителям, на кого сделана наибольшая ставка, надо, с одной стороны, тщательно отобрать их, а с другой - найти эффективные средства его доставки. Однако нередко это трудно осуществить самостоятельно. Тогда лучше обратиться к одному из признанных рекламных агентств. Конечно, тут вам придется раскошелиться, но зато почти наверняка достучитесь до клиентов. В противном случае, потратив не меньшие суммы, вы даром потеряете время.

II. Если вы хотите, чтобы информация, заложенная в вашем сообщении, была воспринята потребителем, облеките ее в доступную форму. Иначе контакт между вами и потенциальным клиентом так и не будет установлен.

Допустим, вы послали рекламный листок, написанный на хорошем китайском языке, в поселок оленеводов. Много ли шансов, что там удастся его прочитать? А если сообщение, направленное в африканские тропики, составлено по-удмуртски?

Или другой пример. Текст у вас отпечатан слишком мелким шрифтом и столь густо, что одна строка наползает на другую. Все ли руководители фирм, с которыми вы надеялись связаться, станут в нем разбираться? Вероятно, нет. А ведь, пренебрегши интересами какой-то из групп ваших потенциальных клиентов, вы рискуете потерять их еще до того, как они познакомятся с вашей фирмой.

III. Если вы хотите, чтобы смысл вашего сообщения был понят адекватно и до конца, не стоит особо витийствовать и перегружать его избыточными элементами. Конечно, использование необычных оборотов, глубоких символов или оригинальных графических знаков может усилить информационную насыщенность текста и его психологическое воздействие на получателя. Но лишь в том случае, когда они, с одной стороны, органически увязываются с остальным содержанием, а с другой - способст-

вуют уяснению сообщения и уж ни в коей мере не препятствуют ему. Иначе вы рискуете вызвать неудовольствие и даже раздражение потенциального клиента, который будет вынужден либо, морща лоб, разгадывать ваш ребус, либо отбросить его в сторону, избавляя себя от непродуктивной работы.

IV. Если вы хотите, чтобы адресат был настроен на установление контактов с вами, необходимо сосредоточить его внимание на конкретном товаре. Это совсем не означает, что общая информация вашей фирме бесполезна. Наоборот, без нее практически невозможно создать привлекательный образ фирмы. В долгосрочном плане такая информация даже важнее, чем специальная, ибо она призвана взрыхлить почву, на которой затем произрастут авторитет вашей фирмы и доверие к ней со стороны потребителей. Однако чрезмерное увлечение ею может привести вас к банкротству раньше, чем вы успеете распорядиться своими продуктами и услугами.

V. Наконец, если вы хотите, чтобы рекламное сообщение, направленное потребителем, сработало, укажите в нем, когда и как связаться с вами. Следует предложить им самые простые и доступные способы обращения к вам, а также надежные гарантии получения требуемого ответа. В противном случае вы можете рассчитывать на активный отклик лишь меньшинства потенциальных клиентов. Остальные, восприняв ваши инструкции как неясные и неполные или даже сложные и обременительные, скорее всего не прореагируют на это сообщение.

Кроме всего прочего, стоит позаботиться о том, чтобы ваша информация органически встраивалась в контекст жизни возможных потребителей, а не сбивала их с толку. Во-первых, даже если вы даете точное описание характера своей деятельности, предлагаемых вами продуктов и услуг и форм коммуникации и продажи, без специальной адаптации оно наверняка не будет усвоено всеми. Ибо для многих ваш профессиональный язык - не более, чем жаргон. Во-вторых, если название вашей фирмы не говорит получателю ни о чем, надо начать с того, чтобы ввести его в курс дела, приблизить себя к нему и, воздействуя на подсознание, внушить ему какую-то долю симпатии. И, в-третьих, если ваше сообщение обращено к человеку, только что принятому на новую должность (в новую фирму, страну и т. д.), его ответная реакция сопряжена с возросшим риском, а значит, требует дополнительного стимулирования и особо чуткого отношения. Как бы то ни было, именно вы должны стремиться к тому, чтобы потенциальный клиент получил все интересующие его сведения о вас и вашем товаре и остался удовлетворен ими. Это та самая завязь, из которой может вырасти плод в виде успешной продажи.

При этом не надо думать, что, как только потребитель прослышит о вас, он тотчас же бросится сломя голову устанавливать с вами деловые контакты. Как бы не так! На свете мало тех, кто

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

готов собирать данные о вашей фирме на пожелтевших страницах газет и журналов или, подобно опытным разведчикам, уживаться у окружающих. Так что, если вы рассчитываете лишь на инициативу самих потребителей, можете попросту не дожидаться ее. *Добраться до каждого потенциального клиента и попытаться склонить его на свою сторону* - вот чем вы должны руководствоваться, если стремитесь к эффективному маркетингу.

И еще одно важное **правило**. Обращайтесь прежде всего к тем, кто обладает не только желанием, но и полномочиями на приобретение вашего товара, не говоря уже об их платежеспособности. Скажем, если речь идет о хозяйственных мелочах, лучше иметь дело с женской половиной клиентуры, если же об автомобиле или сложной видеосистеме - то с мужчинами, которые не только более склонны к технике, но и в качестве глав семей чаще принимают окончательное решение о крупных покупках.

То же самое применимо и к производственному рынку, где вашим клиентом обычно выступает другая фирма. Если вы предлагаете недорогой товар частного назначения, то целесообразно адресовать сообщение о нем функциональным руководителям или специалистам. Иное дело, когда стоимость продукта (услуги) превышает некоторую критическую величину, или он (она) представляет интерес скорее для всей фирмы в целом, чем для ее отдельных подразделений. В этом случае вы добьетесь большего успеха, если направите информацию высшим руководителям. Или по крайней мере финансовым, которые держат под контролем бюджет всех подразделений фирмы, и чье одобрение является весомым аргументом для остальных. Если ваш товар способен удовлетворить их запросы и не слишком преступает рамки бюджета, то вы можете считать его проданным.

Но, как ни важна сама по себе "начинка" вашего сообщения, оно вряд ли найдет желаемый отклик у потребителей, если не будет передано с помощью подходящего **средства**. Именно от этого во многом зависит степень восприимчивости потенциальной клиентуры к содержанию послания. Не говоря уже о том, что при неудачном выборе такого средства оно попросту может не дойти до адресата.

Каковы же средства передачи сообщения?

Это прежде всего **устное и письменное слово**. Как то, так и другое могут быть подкреплены рисунками, графикой, аудиовизуальными эффектами. Причем все это есть смысл использовать не только и не столько порознь, сколько в комбинации, которая способна на порядок усилить воздействие сообщения на потребителей.

Однако, несмотря на кажущуюся простоту выбора этих средств, он нередко оказывается ошибочным, вызывая у потребителя внутреннее сопротивление вашему коммерческому предложению. Дело в том, что те, кто не искушен в маркетинге,

прибегают, как правило, к таким средствам, которые им наиболее доступны и удобны в применении. При этом потенциальный клиент как бы выносятся за скобки, и его интересы не учитываются.

Скажем, он ожидает от вас письменного ответа на свой запрос, а взамен получает ваш звонок, который захватывает его врасплох и, конечно же, не приводит к каким-либо конкретным соглашениям. Или, наоборот, потребитель, считая свой запрос срочным и важным, надеется на вашу немедленную реакцию, но удостаивается лишь ни к чему не обязывающего письма, что тоже не способствует углублению контактов. Ясно, что в подобных случаях вы не можете рассчитывать на симпатию к вам со стороны потенциальных клиентов.

Устное слово не является исключительным атрибутом непосредственного общения - диалога, личной беседы, обмена мнениями и т. д. Оно может звучать и по радио, и с телеэкрана. Причем для некоторых из потребителей это более приемлемо, ибо им нет нужды приспосабливаться к собеседнику. Напротив, можно в спокойной обстановке "переварить" сообщение и, не беря на себя предварительных обязательств, подготовиться к последующим контактам. Не говоря уже о тех, кто даже при прямом обращении к вашей фирме не просто предпочитает разговор по телефону, но и хотел бы получить необходимую информацию не от живого человека, а от автоответчика или же через компьютерную сеть. Это тоже следует предусмотреть.

Если говорить об "идеальной" модели общения с потребителем, то ее можно представить в виде "бутерброда" с тремя слоями - первого обращения, диалога и окончательного подтверждения согласия. Письменное сообщение - это самый удобный способ установления контакта, ибо оно выглядит солидно и может быть сохранено. Но его ограниченность состоит в том, что в нем нет гибкости, живости, обаяния, которые присущи личному общению. И, если только речь не идет о "почтовой" продаже, сделка невозможна без обсуждения товара и его ключевых характеристик, обоюдной аргументации и переубеждения, реагирования на контрпредложения и т. д., то есть без непосредственного общения между вами и клиентом. Наконец, посредством формального (письменного) выражения своей готовности подписать контракт на согласованных условиях вы поставите даже не точку, а восклицательный знак в конце ваших переговоров.

Кроме того, что это подтверждение как бы подталкивает клиента к совершению сделки, оно, будучи искусно составлено, способно послужить решающим доводом в ее пользу. В нем можно оговорить детали, так или иначе выпавшие из обсуждения, указать альтернативные варианты контракта и способы его заключения. С помощью этой безличной информации клиент, сидя в кабинетной тиши, сумеет глубже понять вашу логику и оценить аргументы, чем когда вы стоите у него над душой и время от времени "выстреливаете" очередной порцией предложений.

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

Что касается собственно письменного слова, то оно, конечно, встречается не только в прямой рассылке и средствах массовой информации. Оно красуется и на плакатах и вывесках, автомобилях и аэростатах и даже одежде. Но далеко не каждый товар удается рекламировать таким способом. Обычно приходится довольствоваться более простыми формами. И, хотя в каждом отдельном случае выбор средства передачи сообщения зависит от конкретных условий, в которых она совершается, следует руководствоваться и общими правилами.

1. Если ваши “мишени” (целевые рынки) **легко идентифицируемы**, лучше использовать прямую рассылку. Допустим, вами разработаны специализированные программные средства для медицинских учреждений. Стоит ли давать их рекламу в печати? Вряд ли, ибо вам заранее известен практически каждый возможный потребитель.

Конечно, если вы поместите рекламу в средствах массовой информации (в том числе в узкопрофессиональных изданиях), этой продукцией, вероятно, заинтересуются и “посторонние” лица, не охваченные вашим расчетом. Зато непременно будут упущены многие из потенциальных клиентов, к которым вы могли бы обратиться напрямую. Иное дело, когда вы не вполне уверены в том, кто именно должен стать вашим главным потребителем, или, в целом сумев его “вычислить”, не знаете, как с ним связаться. В этом случае вам больше помогут пресса и другие каналы информирования.

2. Если реклама в печати признана более уместной, то необходимо тщательный отбор изданий, в которых она будет помещена. Скажем, вряд ли стоит рекламировать короткие юбки для ламбады в газете “Ветеран” или сигареты и нюхательный табак - в журнале “Здоровье”. Столь же мало проку от информации о массовых продуктах и услугах, опубликованной в малотиражных, узкоспециальных изданиях. Наконец, нет смысла печатать сообщения о каких-либо масштабных коммерческих проектах в идеологической прессе (вроде “Правды”) или же детской периодике (типа “Мурзилки”). Во всех этих случаях ваша реклама почти не встретится с аудиторией, которой она адресована, а значит, не попадет на питательную почву, из которой могут произрасти успешные деловые контакты.

Таким образом, выбирая подходящее **средство массовой информации** для помещения рекламы, следует учесть **три основных фактора**: его **тираж** (соответственно количество читателей), **характер** (их социально-профессиональный состав) и **направленность**, ориентацию (то, что связывает его с читателями). Если же вы предпочли **прямую рассылку**, обратите внимание на другие **три фактора** - **качество бумаги** (яркость, плотность и т. д.), **организацию текста** (шрифт, расположение строк и т. д.) и **подбор цветов**. Их умелое сочетание способно оказать подчас не

меньшее впечатление на потребителя, чем красочная реклама в авторитетном издании.

3. В некоторых случаях рекламные сообщения могут быть усилены **бесплатными "приложениями"**, так или иначе связанными с предлагаемым товаром. Скажем, если речь идет о техническом устройстве, то в бандероль, направляемую потенциальному клиенту, вместе с информационным листком есть смысл вложить дискету с компьютерным мультфильмом, показывающим возможности этого устройства и направления его применения. Под влиянием такой "наглядной агитации" потребитель наверняка попытается установить с вами прямой контакт.

Подобное стимулирование особенно важно, когда ваш товар по тем или иным причинам не пользуется на рынке большим спросом. И, наоборот, если он уже получил признание потребителей, и спрос на него растет или по крайней мере устойчиво держится на приемлемом уровне, следует ограничиться недорогими "подарками". Это позволит не просто избежать бесполезных затрат, но и создать образ солидной, респектабельной фирмы, которая отнюдь не нуждается в "подкупе" клиентуры для того, чтобы реализовать свои продукты или услуги.

Разумеется, к этим рекомендациям нельзя относиться как к жестким предписаниям, не терпящим никакой "отсебятины". Совсем наоборот - они требуют большой фантазии и способности к предвидению. Смело комбинируйте устное и письменное слово, прямую рассылку и общение через прессу, красочные послания и оригинальные сувениры. Естественно, применительно к тому рыночному контексту, в котором вы оказались вместе со своим товаром. Единственное, чего не стоит допускать, - это чисто внешней искусственной привязки рекламных средств к вашим продуктам и услугам. Ибо таким путем вы не только не убедите потребителя в том, что он в них нуждается, но и окончательно отпугнете его.

Однако информирование потребителя и реклама товара не существуют сами по себе. Они являются одной - хотя и ключевой - из компонент более масштабного процесса, называемого **формированием общественного мнения**. А у него гораздо шире и аудитория (кроме непосредственных потребителей, те, кто когда-либо в будущем присоединится к ним или, быть может, никогда не станет вашим клиентом), и круг действующих лиц (кроме ваших маркетинговых и рекламных подразделений, специальных агентств и средств массовой информации, еще и сотрудники, акционеры, клиенты, партнеры, конкуренты и даже правительство и местные администрации), и выбор **средств коммуникации** (кроме прямой рассылки и рекламных сообщений в печати, это и статьи, обзоры, конкурсы, ярмарки, пресс-конференции и другие формы общения).

Формирование общественного мнения - очень непростое дело. Неслучайно в развитых странах с рыночной экономикой все

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

больше становится фирм, которые на нем специализируются. А самые крупные из них создают особые подразделения или даже дочерние организации, призванные работать с той или иной публикой. Причем разделение труда идет еще дальше. Одни больше занимаются тем, как поднять и поддержать авторитет самой фирмы, другие же - "шумихой" вокруг ее конкретных продуктов и услуг. И эта дифференциация, видимо, завершится не скоро.

У нас в стране таких фирм пока немного, хотя некоторые их функции уже получили существенное развитие. Тем не менее вряд ли стоит сомневаться в том, что по мере развития рынка "генераторы" общественного мнения не только станут повсеместным явлением, но и быстро научатся предоставлять услуги, пользующиеся широким спросом в деловом мире. И, если вы стремитесь преуспеть на рынке, вам придется либо постоянно консультироваться с ними, либо организовать собственную службу формирования общественного мнения. Однако в любом случае перед вами встанет троякого рода проблема, без решения которой трудно надеяться на успех.

- Если вы обращаетесь к услугам специального агентства, то сложность не только в том, что они стоят больших денег. Хотя это агентство гораздо лучше вас разбирается в том, что касается формирования общественного мнения, оно, как правило, слабо знает вашу специфику.
- Если же вы полагаетесь на собственную службу формирования общественного мнения, то все равно не обойтись без привлеченных консультантов, которые должны будут прикрыть ее слабые места. Это, во-первых, требует дополнительных средств, а во-вторых, тоже предполагает участие тех, кто не вполне компетентен в вашем деле.
- Наконец, не следует забывать, что публика обычно предпочитает общение не с доверенными лицами или третьестепенными представителями фирмы, а с ее высшими руководителями или специально уполномоченными сотрудниками.

Какой же отсюда выход?

Он состоит в том, чтобы, не отвергая ни помощи извне, ни усилий своего собственного штаба, возложить обязанности по формированию общественного мнения на одного из ключевых руководителей, который обладает и способностями, и желанием работать в этом направлении. Имея необходимую информацию, большие полномочия и постоянные связи со всеми подразделениями фирмы, он будет выглядеть в глазах публики гораздо авторитетнее, чем любой - даже самый квалифицированный - специалист в области формирования общественного мнения.

Но все это может привести вас к успеху лишь в том случае, если человек, которому вы поручили столь важную функцию, отнесется к ней не по-любительски или чисто формально, а начнет ее профессионально осваивать. Ведь все его поведение должно строиться и меняться в зависимости от трех основных факторов -

замысла, который предстоит реализовать; **средств**, с помощью которых вы планируете этого достичь; и **публики**, на которую оно ориентировано. В одних условиях лучше предстать мягким, доступным и восприимчивым человеком, а в других - опытным оратором, обладающим железной логикой и знающим каждую деталь. Но при всех обстоятельствах надо, конечно, проявить **такт и личное обаяние**.

Однако что может сделать руководитель - пусть и самый искусный - без умелой и сыгранной **команды**?

Очевидно, немалое. А ведь подразделение, которое занимается у вас формированием общественного мнения, или агентство, к чьим услугам вы прибегаете, - это лишь небольшая часть такой команды. В действительности в нее входят - хотя и в разной степени - все ваши сотрудники и даже члены их семей. Каждый их контакт с внешним миром сказывается на реноме вашей фирмы, а потому должен стать элементом программы формирования общественного мнения.

Один удачный телефонный разговор может дать вам нового клиента, отбив его у посредственного конкурента. И, наоборот, неуклюжая реакция на запрос потребителя - и усилия десятков ваших сотрудников пропадут даром. Поэтому всем сотрудникам необходимо привить чувство причастности к этой команде, убежденность в том, что именно они представляют лицо фирмы.

Невзирая на всю значимость отдельных личностей, участвующих в формировании общественного мнения, главным фактором остается все-таки сама стратегия организации этого процесса. Объектом ваших усилий выступает публика, которая состоит либо из потенциальных клиентов, либо из тех, через кого вы можете выйти на новых потребителей. А смысл вашей деятельности, по-видимому, должен заключаться в том, чтобы напомнить им о себе и подольше остаться в их памяти; познакомить их со своей деятельностью и внушить, что вы им необходимы; создать впечатляющий образ вашей фирмы и вызвать у них устойчивое доверие к себе.

Но при этом вы можете столкнуться с неадекватным отношением со стороны публики. Это происходит, когда она:

- не знает о вас почти ничего;
- имеет о вас хоть и благоприятное, но ошибочное представление;
- придерживается о вас негативного мнения.

Трудно сказать, какой из этих случаев лучше, а какой - хуже. В каждом из них спрятана своя ядовитая начинка. Казалось бы, проще справиться с ситуацией, где не нужно бороться с ложной информацией и слухами, которые могут так прилипнуть, что будут потом тянуться за вами, как шлейф. Однако, если о вас ничего не известно потребителю, он вряд ли захочет вникать в ваши дела. Между тем, хотя негативное мнение не может вас

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

порадовать, оно уже само по себе предполагает, что потребитель вас знает, а значит, есть шанс заставить его прислушаться к вам. Наконец, благоприятное представление, если оно ложно, хотя и льстит вашему самолюбию, не так уж безобидно. Столкнувшись с реальностью и почувствовав себя обманутым, клиент может сменить милость на гнев и навсегда отвернуться от вас. Как бы то ни было, во всех этих случаях главный ориентир один - дать точную и вместе с тем привлекательную картину вашей деятельности.

Если о вас мало знает публика, значит, ваш имидж размыт, а имя плохо запоминается или вовсе не говорит ни о чем. Между тем, спросите любого обывателя - и каждый назовет вам по крайней мере несколько фирм, которые олицетворяют для него тот или иной бизнес. В автомобильном деле у нас это АвтоВАЗ, ЗИЛ, КамАЗ и т. д.; в кондитерском - фабрики "Рот Фронт", им. Бабаева, "Красный Октябрь" и т. д.; в часовом - 2-й Московский, Петродворцовый, Угличский заводы и т. д.

Если ваша фирма не причислена к этому сонму - старайтесь пробиться в него. Постоянно ассоциируйте свое имя с авторитетным бизнесом. Например: "'Таврия'" - это лучшие малолитражные автомобили", "'Тверис'" - это ваши ворота в волшебный мир стекла", "'Сигма'" - это электронная техника вокруг вас". Только в том случае, если ваше имя станет неотъемлемым элементом делового менталитета, вы можете рассчитывать на преуспевание, а тем более лидерство. Это, конечно, недостаточное, но абсолютно необходимое условие.

Но как добиться того, чтобы имя вашей фирмы всегда было на устах у клиентов?

Тут, конечно, не обойтись без рекламы в печати и даже хвалебных статей, написанных журналистами или потребителями. Однако этого мало. Стремитесь использовать неочевидные средства, которые, не сразу бросаясь в глаза, оказывают, тем не менее, более глубокое воздействие на подсознание потенциальных клиентов.

Если у вашей фирмы яркое и броское имя, занимайтесь **спонсорством и благотворительностью** - пусть оно звучит в самых бескорыстных и ненавязчивых контекстах. Не забывайте о **наглядности** - ваше имя должно быть вплетено в некий устойчивый образ, который потребителю трудно вытравить из памяти. Пусть это имя будет на груди футболистов популярного клуба или на сумках знаменитых теннисистов. Если вы работаете на "территории" клиента, скажем, производите отделку помещений или обучаете его сотрудников, можно на время превратить эту "территорию" в свою резиденцию, украсив ее своей **атрибутикой**. Наконец, средством продвижения вашего имени способен послужить транспорт, который, благодаря своей динамичности, позволит охватить большие слои населения. Причем информация должна располагаться не только по бокам транспортных средств (в том числе личных автомобилей ваших сотрудников), но и на

крыше. Тем самым она станет достоянием тех, кто смотрит на улицу с верхних этажей офисов и жилых домов. Однако все ваши усилия могут лопнуть, как мыльный пузырь, если само имя вашей фирмы не пристанет к потребителям, словно “хитовый” мотив, а будучи громоздким и неуклюжим либо скучным и затертым, станет провоцировать у них реакцию отторжения.

Мерило успеха - это “говорливость” вашего имени. Если не столько ваша фирма познается через дело, которым она занимается, сколько это дело олицетворяется ею, можно считать, что вам удалось занять свое место в общественном мнении. Но, чтобы сохранить его, а тем более упрочить, нужно не просто работать лучше своих конкурентов. Не менее важно опередить их и в создании своего неповторимого имиджа.

Не стесняйтесь твердить очевидное о ваших товарах и тех выгодах, которые они сулят потребителям. Здесь как раз тот случай, когда кашу маслом не испортишь. Главное - делать это каждый раз по-новому, неожиданно, вызывая у них чувство легкого удивления. Придумав ключевую фразу сообщения - всегда свежую и оригинальную, - используйте ее как рычаг, с помощью которого можно перевернуть восприятие самого мрачного и недружелюбного клиента. Причем старайтесь связать эту фразу с новым ракурсом, в котором должен быть представлен ваш образ, непременно точным и по возможности метафоричным, если не сказать - поэтичным.

Скажем, консультанта можно назвать “генератором идей”, страхового агента - “рыцарем риска”, брокера - “палочкой-выручалочкой” и т. д. “Поймав” на этот крючок потребителя, вы заставите его “переварить” остальную информацию, которая - если она полна и убедительна, - подорвет его предубеждения, заронит в душу семена доверия и даже “привяжет” его к вашему товару.

Таким образом, чтобы не просто оставаться на плаву, но и удерживать лидерство, необходимо постоянно общаться с потребителем. Ваш девиз: *от неведения к осведомленности и осмыслению и от них - к убежденности и действию*. Однако не следует забывать, что возможно и попятное движение. Любой клиент, если не поддерживать с ним деловые контакты и не стимулировать его преданность по отношению к вам, вполне способен отказаться от своих прежних взглядов на ваши продукты и услуги. При этом вы можете столкнуться с многообразной реакцией:

- 1) вы полностью забыты клиентом;
- 2) клиент путает вас с вашим конкурентом;
- 3) клиент не помнит, каким делом вы занимаетесь;
- 4) вы не забыты, но в представлении клиента уступаете своим конкурентам, сумевшим наладить с ним тесные контакты;
- 5) клиент, хотя и помнит вас, весьма удивлен, что вы еще на плаву.

2.2. ДОБРОЕ ИМЯ

Что же делать, чтобы этого не случилось?

Если ваш целевой рынок достаточно мал и доступен прямой рассылке, систематически напоминайте о себе потребителям. Самая простая и действенная мера - посылка им недорогих, но ярких, показательных проспектов и сувениров. Они будут как бы залогом неформальности и теплоты ваших отношений. Видимо, не зря говорят, что в глазах клиента вы весите ровно столько, на сколько тянет ваш последний деловой контакт с ним. А потому упаси бог отправить ему серое, безликое послание или ущербный, некондиционный подарок. Это врежется ему в память даже сильнее, чем те надежные, качественные товары, которые успели обеспечить вам престиж. Между тем ваш конечный ориентир - добиться того, чтобы потребитель не просто вспоминал именно о вас, когда он нуждается в тех или иных продуктах и услугах, но и строил свои планы в расчете на сотрудничество с вами.

Если же рынок, на котором вы собираетесь обособиться, слишком велик или не вполне определен, так что нельзя установить прямые связи со всеми потенциальными клиентами, придется задействовать более мощные средства формирования общественного мнения. Это и печать, и радио с телевидением, и потребительские ассоциации, и благотворительные организации, и правительственные эксперты, и другие инстанции, способные не только охватить почти весь круг известных потребителей, но и вселить в них устойчивое доверие к вам. Естественно, применение таких средств потребует от вас повышенных расходов. Но без них вряд ли удастся создать тот фон, на котором ваша фирма сможет претендовать на лидерство.

Однако есть еще одно средство. Оно не так часто используется, хотя и не менее - если не более - действенно. Это **индивидуализация связей с потребителем**. Вникая в специфику запросов и реализуя их тем единственным способом, который максимально отвечает интересам данного клиента, вы не просто достигаете конкурентного преимущества. Гораздо важнее, что в его лице создается островок удовлетворенности и доверия, которые расходятся от него концентрическими кругами по всему рынку, увеличивая силу "притяжения" вашей продукции.

Далеко не все фирмы желают и умеют "встраиваться" в деятельность своей клиентуры, многие из них ограничиваются стандартными товарами, что резко снижает их возможности в борьбе за потребителя. Единственное, чем они еще могут его заинтересовать, - это низкая цена. Поэтому им нет нужды особенно глубоко общаться с потребителем. Они вполне способны обойтись обычными каналами связи.

Но малейшие сдвиги в запросах клиентов могут опрокинуть такую стратегию. Ведь, если им требуется не совсем такой, а тем более совсем не такой товар, какой вы предлагаете, даже очень незначительная цена вряд ли их соблазнит. Они предпочли бы скорее специализированную продукцию - пусть и по более

высокой цене. И ряд фирм стремится дифференцировать свои товары, подгоняя их под конкретные нужды потребителей и надеясь занять в их окружении привилегированное место.

Есть и другой способ привязать к себе клиентуру. Он состоит не столько в том, чтобы варьировать свои продукты и услуги в зависимости от запросов потребителей, сколько в их **дополнительном обслуживании**, которое может максимально приспособить к ним даже стандартный товар. Этот способ позволяет интенсифицировать общение с клиентами и установить с ними постоянные рабочие контакты.

Наконец, сравнительно немногие фирмы пытаются **комбинировать** оба способа дифференциации продукции, добиваясь полной индивидуализации связей с потребителем. Они не только наделяют свои товары уникальными свойствами, значимыми для того или иного клиента, но и сопровождают их специализированными услугами, которые выступают как бы продолжением товаров, их компонентами, растянутыми в пространстве и времени. Этим фирмам важно не просто сбыть свою продукцию. *Главное для них - установить долговременные отношения с клиентами в режиме диалога.* То есть они фактически устранили рынок в его традиционном понимании - как место, где продавец встречается с покупателем, - и заменяют его непрерывно развиваемыми и углубляемыми прямыми связями.

Эти выводы, касающиеся ориентаций фирм в их общении с потребителем, можно представить в виде матрицы. Тем самым раскроется **иерархическая взаимосвязь** между четырьмя стратегиями общения с потребителем:

- 1) установка на **ценовую конкуренцию**;
- 2) установка на **дифференциацию продукции**;
- 3) установка на **дополнительное обслуживание**;
- 4) установка на **постоянный альянс** ("строительство отношений").

Каждая из этих стратегий вполне может сработать в определенном рыночном контексте. В краткосрочном плане ценовой рычаг способен привлечь к вам клиентуру, а в долгосрочном он неизбежно окажется бесплодным. И, наоборот, курс на альянс с потребителем должен быть рассчитан на длительную перспективу, и затраты на него не окупятся сразу. Зато, если удастся его добиться, он принесет вам не только эффект, не сравнимый с плодами всех остальных стратегий, но и динамичное и устойчивое положение на рынке. Что же касается установки на дифференциацию продукции и тем более дополнительное обслуживание, то их лучше принять в среднесрочном контексте, когда, с одной стороны, от вас не требуется немедленной отдачи, а с другой - у вас не так много средств, чтобы, увлекшись далеко идущими целями, забыть о хлебе насущном.

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

МАТРИЦА ОБЩЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ		Способность обеспечивать дополнительное обслуживание	
		Низкая	Высокая
Способность дифферен- цировать продукты и услуги	В ы с о к а я	Дифференциация продукции, удовлетворение специфических запросов потребителей	Полная индиви- дуализация связей с потребителями за счет дифферен- циации продукции и дополнительного обслуживания
	Н и з к а я	Борьба за потребителя, главным образом, с помощью цены	Дополнительные услуги, подгонка своей продукции под специфичес- кие запросы потребителей

Таким образом, вряд ли стоит полностью отказываться от одних стратегий в угоду другим. Гораздо вернее было бы уметь сочетать их, гибко приспосабливаясь к требованиям рынка. И все же нельзя не признать, что те фирмы, которые не столько хотят выжить, сколько стремятся к лидерству, должны положить индивидуализацию отношений в основу своей стратегии общения с потребителем.

2.3. Только победа!

В маркетинге нет мелочей, которыми можно пренебречь. Подчас малозаметные, казалось бы, детали, наслаиваясь друг на друга и создавая критическую массу, способны толкнуть ваше дело в пропасть, если вы вовремя не спохватитесь и не подстрахуете его. И, наоборот, усилия, потраченные на небольшие улучшения вашей маркетинговой деятельности, обязательно приведут к “взрывному” эффекту, резко повысив ваш престиж, если вам удастся проинтегрировать их и направить в единое русло. Тем более, что маркетинг - это не какое-то неделимое целое, а сложный комплекс, состоящий из ряда фундаментальных компонентов.

Возьмем для простоты прямую рассылку. Это обычный зондаж поля маркетинговой деятельности, ибо позволяет на узком информационном пространстве “прощупать” возможных клиентов и построить деловую цепочку “неведение $\Rightarrow$ понимание $\Rightarrow$ убежденность $\Rightarrow$ действие”. К тому же если параллельно не предпринимается никаких иных маркетинговых усилий, то успех зависит исключительно от самой этой рассылки.

Как же принимается решение о “почтовом выстреле”?

Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть по крайней мере следующие **пять факторов**:

- 1) **“мишень”** (цель, в которую направлен “выстрел”);
- 2) **время** (срок вступления в контакт);
- 3) **товар** (продукт или услуга вместе с ценой на них);
- 4) **средство** (“пуля”, материальный носитель);
- 5) **сообщение** (конкретная информация адресату).

Выбор “мишени” для “почтового выстрела” представляет собой фундамент прямой рассылки. Если он неудачен, то ваша деятельность обречена на провал. Поэтому жизненно важно не просто не допустить ошибок в определении потенциальных клиентов, но и так подобрать первичные цели, чтобы они носили представительный характер и достаточно полно выражали природу клиентуры.

К сожалению, **“мишеневание”**, то есть *отбор целей для прямой рассылки*, – это “больное место” маркетинга. Не только из-за трудностей в идентификации потребителя как потенциального клиента, но и потому, что ситуация на рынке меняется, как в калейдоскопе, и не всегда предсказуема. Неслучайно принято считать, что если прямая рассылка срабатывает хотя бы на 1 – 3 процента, то она вполне удовлетворительна. Зато, если вы добиваетесь большей эффективности “почтового выстрела”, тут же опережающими темпами возрастает отдача от маркетинга. Скажем, переход нормы “срабатываемости” прямой рассылки от 5 до 25 процентов влечет за собой повышение маркетингового эффекта примерно на 400 процентов. Так что игра стоит свеч!

Не менее трудно уловить тот момент времени, когда “почтовый выстрел” способен дать наибольшие результаты. Не говоря уже о том, что многие потребности возникают неожиданно, а другие столь же неожиданно “отмирают”, следует признать, что сила этих потребностей, определяющая характер спроса на рынке, подвержена серьезным колебаниям. Вот почему расчет сроков маркетинговой активности превращается в особое искусство.

Однако и тут имеется ряд постоянных факторов, облегчающих эту задачу. Например, вы можете заранее ориентировать своих сотрудников на участие в новогодних ярмарках, “школьных базарах”, летних распродажах и других традиционных мероприятиях. Рассчитывать возможный объем свадебных услуг,

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

исходя из числа поданных в ЗАГС заявлений, или детских продуктов, отправляясь от сыгранных свадеб. Угадывать “пики” актуализации нужд тех или иных фирм путем тщательного анализа специализированной (в частности, торговой) прессы. Список этих примеров можно продолжить, но во всех случаях необходимо проявить исследовательскую жилку и “боковое зрение”, без которых нельзя выпукло и наглядно представить себе динамику рынка.

Относительно более постоянным фактором является природа товара, предлагаемого вашей фирмой. Если вы занимаетесь изготовлением тех или иных продуктов или оказываете определенные услуги населению, то, казалось бы, этим все сказано, и тут нет почвы для гибкого маневрирования в отношениях с клиентами. Однако выясняется, что и товар обладает рядом переменных элементов, которые можно варьировать.

Умело сочетая эти переменные, акцентируя внимание на одних из них и затушевывая остальные, вы способны решающим образом повлиять на потребительское восприятие вашего товара. В этом случае даже самый обычный продукт или услугу удастся подать как **уникальное торговое предложение**. К примеру, это можно сделать, убедив потребителя в том, что вы продаете товар по минимально возможной цене, хотя в других отношениях он мало чем отличается от своих аналогов. Но дело идет, конечно, не только о цене, но и о гарантиях, комфорте, удобстве расположения и иных условиях продажи.

Особое место занимает порядок платежа. Предоставляя клиенту определенные льготы, связанные с продажей в кредит, поэтапной оплатой покупки и т. д., - вы можете перетянуть его на свою сторону, даже если в целом ваш товар уступает продукции конкурентов. К тому же гибко варьируя условия платежа, вы тем самым как бы демонстрируете клиенту прочность ваших тылов и создаете образ надежности, который в его сознании тесно связывается с вами.

Этот образ, необходимый на любом рынке, попросту нецелесообразным в сфере услуг. Здесь продукция является неосознаваемой; ее нельзя ни увидеть, ни потрогать. И вполне естественно, что потенциальные клиенты относятся к ней с некоторой опаской: ведь платить надо еще до того, как появятся результаты обслуживания. Поэтому всякая мера, направленная на успокоение потребителя, - вроде переноса срока оплаты на период после оказания услуги - может укрепить доверие к вам и способствовать вашему успеху.

Еще одним фактором, определяющим эффективность “почтового выстрела”, является средство, с помощью которого он совершается. Казалось бы, тут нет ничего сложного. Прямая рассылка уже сама по себе означает использование почты как способа передачи информации. Однако остается пока открытым вопрос о том, какое именно средство связи будет применено:

- почтовое отправление, депеша или телеграмма;
- посылка, бандероль, открытка или заказное письмо;
- черно-белое или цветное, объемистое или тонкое;
- одно- или многостраничное, с вложением или без...

При выборе формы "почтового выстрела" следует иметь в виду, что немало людей предрасположено в отношении прямой рассылки. Правда, другие, наоборот, питают к ней слабость. Но в любом случае различные виды прямой рассылки воспринимаются по-разному.

Есть руководители, которые, не вскрывая полученных конвертов, отправляют их в мусорную корзину или - гораздо реже - передают для рассмотрения своим сотрудникам. Однако толстые пакеты выбрасываются нечасто. Видимо, одолевает любопытство и ощущение чего-то серьезного. В еще большей степени это относится к посылкам и бандеролям, которые не просто более информативны, но и являются признаком вашей респектабельности.

Нередко фирмы - в особенности малые - прибегают к помощи маркетинговых посредников. Это порождает новую проблему, связанную с тем, что такие посредники отправляют возможным потребителям сообщения о товарах сразу нескольких фирм. Тем самым информация размывается, что ослабляет ее воздействие на клиентов. Например, если реклама вашей электронной схемы вложена в один конверт с сообщениями о станках с ЧПУ, противозачаточных средствах и жевательных резинках, можете быть уверены, что большинство получателей не уловит "изюминки" созданного вами товара. А если к тому же рекламные листки, сопутствующие вашему "посланию", принадлежат малоизвестным и далеко не самым авторитетным фирмам, вряд ли произведете впечатление на потребителя.

Иное дело, когда ваше имя звучит в одном ряду с солидными фирмами. Не менее важно и то, чтобы ваш товар, о котором сообщается клиентам информация, перекликался с продуктами и услугами этих фирм. Так, если речь идет о спортивной обуви, то лучше попасть в общество "Рибок" или "Адидас", а не печально известных своей продукцией и даже вовсе неизвестных фабрик. Невольные ассоциации, которые навевает такое приятное соседство, как бы переносят на вас авторитет этих фирм.

Каким же должно быть **конкретное содержание** того сообщения, которое передается возможным клиентам?

Это содержание может быть разным, но оно, если хочет быть эффективным, должно удовлетворять **трем ключевым условиям**:

1) **персонализации**, то есть внушению получателю, что сообщение направлено лично ему (кроме всего прочего, это позволяет пройти секретарскую "фильтрацию" и попасть на стол к руководителю).

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

2) **экспликация**, то есть выявлению природы вашего предложения, которая далеко не всегда зависит от самого товара (главное - это сделать акцент на том, что интересно клиенту, а не вам, показать уникальность вашего продукта или услуги);

3) **инструктированию**, то есть указанию потребителям на то, что необходимо предпринять для осуществления покупки или дальнейших контактов (без этого даже руководитель, благосклонно воспринявший ваше сообщение, может испытывать затруднение в попытке ответить вам).

Ваше сообщение должно также содержать информацию о том, кем вы являетесь и где базируетесь. Конечно, иногда вполне достаточно описать продукт или услугу и дать номер контактного телефона, чтобы вовлечь потенциального клиента в деловые связи с вами. Но бывает и так (особенно в случае дорогостоящих товаров), что потребитель хочет получить о вас более подробные сведения - о профиле вашей фирмы, ее масштабах и даже сотруднике, с которым непосредственно придется иметь дело. Не помешает и подпись руководителя, от которой убедительность сообщения только возрастет, и у получателя возникнет эффект присутствия, побуждая его к знакомству или к новым контактам с вашей фирмой.

Ваши инструкции, разъясняющие клиентам, как им следует себя вести, если они собираются ответить вам, должны отличаться ясностью, четкостью и простотой. Лишь в этом случае они не только склонят получателя к сотрудничеству с вами, но и облегчат ему эту работу. Вы можете указать предпочтительные способы вступления в контакт с вами (по телефону, почте, факсу и т. д.), но ни в коем случае не предостерегайте получателей от альтернативных форм. Всегда оставляйте им хотя бы небольшой простор для инициативы. Иначе вы рискуете потерять в их лице потенциальных клиентов.

Однако все ваши усилия могут пойти насмарку, если не замкнуть маркетинговую цепь **последним звеном**. Им является **способность ваших сотрудников корректно и компетентно отвечать клиентам**. Именно эта способность превращает маркетинговую разведку, рекламную деятельность и другие усилия в реальную продажу. Если, скажем, один из ваших сотрудников - по небрежности или неведению - не зафиксировал точный адрес или номер телефона клиента, вступившего в контакт с вашей фирмой, не только утрачивается "мишень", которая была вроде бы так близка, но и выхолащивается работа, проведенная многими вашими сотрудниками. Не говоря уже о средствах, израсходованных на то, чтобы, перевернув большую грудку маркетинговой руды, получить этот ответ.

Как же строить свои отношения с клиентом?

Самый простой ответ состоит в том, чтобы предложить возможному потребителю свой товар и ждать, пока он скажет "да" или "нет". Но это как раз тот случай, когда простота хуже

воровства. Причем как в переносном, так и в буквальном смысле, ибо вы рискуете украсть клиента у самих себя. Не говоря уже о том, что предложение должно быть встроено в общий контекст маркетинговой деятельности, следует отметить, что содержание его должно быть принципиально альтернативным.

Если вы выносите на суд потребителя единственный товар и требуете от него однозначной оценки, то почти неизбежно обрекаете себя на неудачу. И, наоборот, вы могли сразу одержать психологическую победу, если бы предложили клиенту на выбор по крайней мере две возможности взаимодействия с вами. Неважно, к чему именно они будут относиться - к различным, но однопорядковым продуктам и услугам, различным способам покупки одного и того же товара, различным формам и порядкам платежа в рамках указанного способа покупки и т. д. **Главное - это комплексная структура предложения, которая обязательно должна включать примерно равноценные для потенциального клиента альтернативы и возможность свободного выбора между ними.**

К сожалению, это несложное правило часто нарушается не просто любителями или дилетантами, только-только вступившими на стезю маркетинга, но и специалистами, которые до зубов вооружены маркетинговой терминологией, методическим аппаратом и даже программным обеспечением.

Чтобы убедиться в этом, не надо далеко ходить. Разобрав маркетинговый опыт собственной фирмы, вы обнаружите, что ваши сотрудники балансируют на оси "победа - поражение", то есть предлагают клиенту выбор между двумя вариантами, из которых один ведет к выигрышу для фирмы, а другой - к проигрышу. Между тем необходимо играть на оси "победа $\Leftrightarrow$ победа". Иначе говоря, если вы хотите добиться успеха, предлагайте клиенту такие альтернативы, каждая из которых (пусть и в разной степени!) обещает выигрышную продажу. Это гораздо естественнее, чем зажать потребителя между товаром и его отсутствием.

Правда, тут следует предостеречь вас от чрезмерного усердия в выполнении этого правила. С одной стороны, предложение чрезмерно большого числа альтернатив только перегружает восприятие клиента и создает у него впечатление, что он не в состоянии сделать рациональный выбор. А это может побудить его вообще отказаться от покупки вашего товара. И с другой стороны - альтернативы не должны быть абсолютно равноценными. Иначе на покупке не скажутся особенности положения клиента и его отношения к товару. Но главное - он будет метаться между этими возможностями, как "буриданов осел", и, так и не сумев осуществить полноценный выбор, отложит ваше предложение до лучших времен.

Разумеется, мало знать правило - пусть даже самое мудрое. Гораздо важнее уметь его применять. А это зависит от опыта и общей квалификации сотрудника, занимающегося маркетин-

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

гом. Вот почему особое значение следует придавать самоподготовке молодых работников, стремящихся к профессиональному росту. В противном случае им остается учиться только на своих ошибках.

Казалось бы, это весьма простая мысль, и вряд ли на ней стоит долго задерживаться. Однако опыт показывает, что многие руководители считают время, потраченное сотрудниками на творческий анализ своей деятельности и расширение собственного кругозора, пропавшим даром. Неудивительно, что молодые работники, знающие позицию такого руководителя, чувствуют себя виноватыми когда они читают на службе профессионально важную литературу или разрабатывают план предстоящих действий. А некоторые из них, решив, что лучшее - это враг хорошего, и не стоит - даже из самых добрых побуждений - портить свой имидж в глазах руководства, отказываются от поисков нового и удовлетворяются выполнением рутинных задач.

Между тем маркетинг не терпит стандартного мышления. Чрезмерное усердие в соблюдении абстрактных правил не только не гарантирует успеха, но и, наоборот, часто ведет к неудаче. ***Главное - это умение приспособить свою компетенцию к сложившемуся маркетинговому контексту и гибко использовать ее для осуществления целей фирмы.***

Например, не подлежит сомнению правило, что "почтовый выстрел" должен быть сделан вовремя. Но что это значит? Может быть, то, что надо совершить его в точно назначенный срок, независимо от того, готовы мы к этому или нет? А если "почтовый выстрел" окажется неподготовленным и поэтому малозффективным или попросту неудачным? Или его своевременность - это строгая периодичность? Не получится ли тогда, что мы рискуем "разойтись" не только со своими возможностями, но и с запросами клиентов? Конечно, по теории вероятностей будет какая-то реакция и на такую маркетинговую тактику. Однако она, будучи механической по своей природе, представляет собой кратчайший путь к провалу.

Разве может быть периодический спрос на новинки?

Очевидно, нет. Так же, как невозможно подогнать свой маркетинг под каждый данный срок "почтового выстрела". Как же быть? Ответ заключается в том, чтобы включать свое ***"фоновое" мышление, концентрировать усилия на конкретных временных отрезках лишь тогда, когда налицо рыночный "всплеск", и вы внутренне готовы к этому, и прослеживать всю маркетинговую цепочку от "выстрела" до продажи.***

Но еще большего внимания требует чуткость к клиентам и заинтересованность в их успехе. Можно сказать, что одним из главных правил маркетинга является стремление доставить радость потребителю. В противном случае он вряд ли вспомнит о

вас снова, когда ему понадобятся соответствующие продукты и услуги, а тем более не порекомендует вас другим клиентам.

Разумеется, это не так-то просто сделать. Меняется спрос на товар, колеблется его цена, возникают новые формы покупки... И не всегда удастся удержать у себя клиента. Однако в любом случае нужно строить свою маркетинговую деятельность так, чтобы стимулировать его к повторному обращению в вашу фирму. Клиент должен знать, что ваша дверь для него всегда открыта, и вы рады ему помочь. Иначе он пойдет туда, где его встретят более гостеприимно.

Какие меры могли бы помочь вам сохранить свою клиентуру?

Простейшая из них - это умелое использование такого "козыря", как товар с низкой ценой. Необходимо постоянно напоминать клиентам о том, что вы готовы продавать ряд продуктов и услуг по низким ценам не только сейчас, но и, скажем, в будущем году, и просить их, чтобы они рекомендовали вас другим. А иногда полезно сообщать о таких товарах вместе с более дорогостоящими продуктами и услугами. Это позволит акцентировать внимание потребителей на преимуществах сотрудничества с вами.

Можно обогатить эту тактику использованием отдельных приемов, способствующих привлечению клиентуры. Так, весьма эффективна сезонная распродажа, предполагающая скидки на предлагаемые продукты и услуги. Хорошо срабатывает и снижение цены на определенные партии данного товара. Или же сохранение прежней цены на тот или иной период - независимо от конъюнктурных сдвигов. Это особенно важно во время инфляции, когда потребитель невольно тянется к тем фирмам, которые поддерживают стабильность. Этих приемов множество, и все они направлены на то, чтобы привязать к себе потребителя.

Еще одна мера связана с дорогостоящими продуктами и услугами, которые многократно приобретаются одними и теми же потребителями. Конечно, если ваши издержки на изготовление этих товаров невелики, вы можете применить те же самые приемы. Но если такой возможности нет, то следует избрать иную тактику.

Главное в этой тактике - **ориентация на то, чтобы превратить разового покупателя в постоянного клиента, а также в средство распространения вашего влияния в потребительской среде.** Здесь нужны тесные и доверительные непосредственные контакты, включая личную корреспонденцию и даже небольшие сувениры, которые не просто напоминают клиенту о вас, но и подтверждают ваши добрые чувства к нему. Укреплению вашего сотрудничества с ним способствует и устойчиво высокое качество обслуживания и предоставление ему исключительных привилегий (в виде приоритета его заказам, льгот в получении кредитов и т. д.). Это срабатывает гораздо лучше, чем скидки с базовой цены.

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

Наконец, требуется *особая тактика в случае единичных дорогостоящих товаров*. К ним относятся, например, научно-техническая документация, консультативные услуги, специальные сооружения и т. д. Их нельзя повторно предложить данному клиенту, и, в то же время, они почти не представляют интереса для других потребителей. Поэтому при прямом маркетинге они останутся в вашем арсенале мертвым грузом.

Однако с помощью ряда приемов можно резко улучшить маркетинговую ситуацию. В их число входят:

- приспособление данного продукта или услуги к особым целям и интересам новых потребителей, что позволит снова продать их по практически той же цене;
- снижение на порядок цены на товар, которое не препятствует успеху фирмы, ибо основные издержки возмещены в результате первой продажи;
- стандартизация освоенных продуктов и услуг, которая переводит их в категорию товаров повторяющегося спроса, но с низкой стоимостью, поскольку это не требует больших расходов.

При этом следует помнить, что сама по себе высокая цена — это не барьер на пути к продаже. Если товар воспринимается как нечто, соответствующее этой цене, она даже может сыграть роль катализатора активности клиентуры и повысить ваш авторитет среди потребителей. В стратегии “Только победа!” высокая цена — это свидетельство высокого спроса на продукт или услугу, их отличного качества и должного уровня обслуживания клиентов. Иными словами, цена как бы выступает своеобразной функцией этих факторов и выражает их конкретное соединение в данном товаре.

Цена обычно находится и в центре коммерческих переговоров. Возможно, ей отводится в них даже преувеличенная роль. Неслучайно их участники стараются не отступать от ценовых инструкций, полученных от руководства. Однако, если уж вы начали обсуждать этот вопрос, вряд ли стоит жестко настаивать на своих предложениях. Иначе сами переговоры лишатся реального смысла.

Но нельзя допускать и бездумных уступок. Понятно желание поскорее закончить переговоры, поставив в конце их восклицательный знак. Однако это был бы иллюзорный эффект.

Смягчение вашей позиции, если оно не компенсируется ответными уступками, — это проигрыш вчистую. Ибо ***компромисс, который должен увенчать ваш диалог с клиентом, есть не просто согласие, а баланс интересов***. И если уж вы готовы снизить цену, то следует добиться от партнера изменения структуры оплаты, порядка расчетов, срока поставок и т. д. в благоприятную для вас сторону.

Нельзя стремиться и к получению односторонних преимуществ. Этим вы только оттолкнете от себя возможного потребителя, который может заподозрить вас в нечестном ведении игры.

Между тем смысл “обработки” клиента состоит не в том, чтобы подавить его волю и навязать ему свои условия. Добиваясь для себя серьезных выгод, не забывайте о том, что при всех обстоятельствах он должен остаться удовлетворенным.

Если вы работаете с постоянной клиентурой, у вас может возникнуть соблазн искусственно сдерживать цены. Главный мотив такого поведения ясен и, быть может, даже уважителен. Ни одна фирма не хочет лишиться преданных клиентов, а наоборот, пытается сохранить и упрочить с ними деловые контакты. Но беда в том, что, поступая так, вы обрекаете себя на неминуемые потери. И расчет на то, что они окупятся самими этими контактами, по-видимому, не вполне обоснован.

Во-первых, далеко не всем по душе, когда их ставят в тепличные условия. Кому понравится чувствовать себя обязанным? Не меньший дискомфорт вызывает и покровительственное отношение, этакое похлопывание по плечу. Ибо оно внушает клиенту ощущение собственной неполноценности. А ведь и то, и другое почти неизбежно, если назначенная вами цена слишком, чуть ли не демонстративно низка. И, наоборот, они, вероятно, испытывают облегчение, если вы сами поставите вопрос об ее увеличении.

Во-вторых, даже в том случае, если клиент отвергнет ваше предложение, посчитав его неприемлемым для себя, вы все равно останетесь в выигрыше. Уже сам факт вашего недовольства теперешней ценой будет свидетельствовать о том, что она отнюдь не велика. А это, в свою очередь, размоет почву для сомнений и сожалений клиента относительно контракта с вами.

И, в-третьих, было бы наивно думать, что клиент сам поднесет вам на блюде ту цену, которую вы считаете оптимальной. Единственный способ добиться ее – это запросить требуемую вам сумму. Тем более, что можно подсластить пилюлю, предложив в ответ клиенту на выбор несколько разных, но одинаково приемлемых для вас вариантов, обусловив их другими, неценовыми факторами.

Во многих случаях – прежде всего в сфере услуг – приходится бороться за хотя бы частичную предоплату. Да и трудно ожидать от какой-либо фирмы, особенно если она невелика, дорогого продукта или сложной услуги, если шансов получить вознаграждение у нее не больше, чем при игре в рулетку. Поэтому при заключении контракта следует позаботиться по крайней мере о гарантиях возмещения своих расходов. Пусть уж будет меньше сумма договора, но зато надежно обеспечена. Ибо стратегия, построенная на “шальных”, хотя и больших, деньгах – это замок на песке.

Как же добиться того, чтобы ваши главные требования были удовлетворены?

Это во многом зависит от характера отношений, сложившихся между вами и клиентом. Один из возможных способов – убедить его в том, что вы, как и всегда, предлагаете ему наиболее

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

приемлемую цену. Если же клиент не соглашается с вами, надо, сменив акцент, выразить готовность несколько снизить цену, но при условии, что и он пойдет вам навстречу в определении значений остальных параметров. Необходимо гибко варьировать переменные, включенные в обсуждение, и установить такую их "конфигурацию", которая может вас устроить.

В ценовых переговорах особенно важно показать, что далеко не вся сумма, которую должен выплатить клиент, составляет вашу прибыль. Там, где есть малейшая возможность, выделяйте ту часть средств, которая пойдет на покрытие издержек, понесенных в интересах клиента. Тем самым вы не только продемонстрируете клиенту реальный вклад в ваше благополучие, но и психологически обыграете его, убедив в том, что:

- ♦ ваш доход является лишь едва заметным "ломтиком" назначенной цены;

- ♦ ничего серьезного нельзя получить без соответствующих расходов;

- ♦ он должен примириться с этой ценой, даже если она выше среднерыночной.

Если вы видите, что вам не удастся справиться с отведенной вам на переговорах ролью, и инициатива ускользает из ваших рук; если вы не вполне владеете предметом переговоров, и это внушает вам чувство неуверенности, грозя их неудачным окончанием; наконец, если вы человек хваткий и сообразительный, но недостаточно сильный оратор, чтобы убедить партнера в предпочтительности ваших условий, - во всех этих случаях вы можете прибегнуть к **"вопросной терапии"**. Она способна не только выполнить успокоительную функцию, но и послужить средством перехвата инициативы. Особенно когда вы продаете не абсолютно стандартный товар на безальтернативных условиях, а стремитесь добиться оптимизации всего набора коммерческих факторов.

Каковы же контуры "вопросной терапии"?

Ядро этого метода состоит в том, чтобы на крутых виражах переговоров **сократить до минимума число собственных утверждений и, задавая клиенту как можно больше умных и тактичных вопросов, с одной стороны, получить от него необходимую информацию, а с другой - настроить его на конструктивный лад.**

Это позволит:

- уменьшить вероятность того, что ваши рассуждения будут непонятны клиенту или, хотя и понятны, но неприемлемы;
- дать клиенту больше говорить, чем слушать, что, несомненно, улучшит его самочувствие и придаст ему ощущение собственной значимости;

- убедить клиента в том, что вы способны проникнуться его трудностями и ожиданиями и готовы оказать ему посильную помощь;
- внушить клиенту уверенность в том, что вы заинтересованы не просто в сбыте своего товара, но и в последующих деловых контактах с ним;
- испытать чувство удовлетворенности от совместного обсуждения коммерческих проблем и их согласованного решения;
- создать у клиента впечатление полноты и завершенности переговоров, так что их окончание (подписание контракта), покажется ему простой формальностью.

Иными словами, посредством “вопросной терапии” вы сможете приблизиться к основной цели коммерческих переговоров – чтобы продажа как бы автоматически вытекала из них в качестве естественного следствия.

В особо трудных случаях, когда бессильна и “вопросная терапия”, можно прибегнуть к другому способу перехвата инициативы. Правда, его применение требует осмотристельности. И уж ни в коей мере не следует им злоупотреблять.

Когда вы чувствуете, что настанет момент **кризиса в переговорах**, нить их ускользает от вас, и вы не знаете, как этому противодействовать, приостановите их. Сошлитесь на то, что вам надо посоветоваться с кем-то из более авторитетных лиц. При этом совсем не важно, реальны они или же существуют лишь в вашем воображении.

С помощью этого приема вам удастся добиться ряда тактических преимуществ. Во-первых, дадите понять клиенту, что все резервы вашего маневрирования исчерпаны, те есть вами сделано все, что в ваших силах, для заключения контракта. Во-вторых, при желании вы и в самом деле сумеете обратиться за рекомендациями о наиболее приемлемой структуре оплаты или порядке расчета. И, в-третьих, получите выигрыш во времени, чтобы окончательно взвесить, стоит ли подписывать контракт, достаточно ли он выгоден, и нет ли в нем подводных камней, обесценивающих его достоинства. Если же после такого тайм-аута вы решите все-таки совершить сделку, это не только не повредит вашей репутации, но и создаст у клиента впечатление вашей серьезности, основательности, а также его собственной значимости.

Однако было бы неверно полагать, что ценовая компонента является в коммерческих переговорах чуть ли не единственной или хотя бы главной. В действительности мастерство их участника состоит в том, чтобы нейтрализовать ценовые притязания партнера посредством включения в игру неценовых параметров. Вместо прямолинейного вопроса “да или нет?” лучше спросить, какой из двух или нескольких вариантов он готов предпочесть.

Даже если такая альтернатива не сложилась естественным путем, ее необходимо сконструировать. Постарайтесь нащупать

2.3. ТОЛЬКО ПОБЕДА!

слабые места в позиции клиента и задействовать их в переговорах. При этом чутко реагируйте на малейшие замечания и предложения клиента, ибо он должен чувствовать, что участвует в переговорах не как статист, а на равных, как полноправное действующее лицо.

Какими же уступками стимулировать клиента, чтобы он согласился с назначенной вами ценой?

Во-первых, это **отсрочка оплаты** вашего товара ("покупай сейчас, плати позже"); во-вторых, **скидка с базовой цены** в ответ на предоплату ("покупай позже, плати сейчас, но меньше"); в-третьих, оказание, кроме основной, еще и дополнительной услуги при несколько более высокой цене ("базовая услуга + премиальная за хорошую плату"). Перечень этих уступок можно продолжить дальше, но главное состоит в том, чтобы переговоры не фокусировались на цене, если вы не хотите оказаться в тупике.

Если вы собираетесь назначить цену, превышающую среднерыночную, предложите клиенту что-то сверх того, что обычно практикуется на рынке. Если же выпуск товара вам обходится дешевле, чем вашим конкурентам, стоит ли настаивать на высокой цене? Не лучше ли снизить ее в расчете на больший оборот и соответствующую ему массу прибыли?

Существует по меньшей мере **шесть взаимосвязанных неценовых факторов**, варьируя которые, можно добиться в ходе переговоров своих целей:

1) **номенклатура и ассортимент** - что вы готовы предложить клиенту;

2) **количество (объем)** - на сколько может клиент рассчитывать;

3) **качество (рейтинг)** - соответствуют ли товары стандартам или превышают их;

4) **условия реализации** - структура и порядок оплаты;

5) **место продажи** - где товар передается клиенту;

6) **временная компонента** - сроки поставки и расчетов.

Эти факторы служат не только ориентирами для переговоров, но и "зондами", которые "запускаются" в клиента, с тем чтобы найти точки соприкосновения и почву для соглашения с ним. Никогда не пренебрегайте ими, если хотите использовать все резервы усиления своей позиции. А главное - всегда оставляйте (себе и партнеру) пространство для маневра. Ибо конец переговоров, если это не подписание контракта, означает полную утрату клиента.

3. МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ

Можно по-разному относиться к своему рынку - и все-таки добиваться успеха. Но одного рынок не прощает - пренебрежения к нему. Причем, если вы хотите устоять в борьбе с конкурентами, а тем более, обойдя их, занять место под солнцем, мало знать его конъюнктуру. Необходимо отыскать и скрытые пружины, управляющие "пульсацией" рынка.

Казалось бы, это вполне очевидно и не нуждается в особом доказательстве. Однако высокомерие поражает многие фирмы, так или иначе страдающие нехваткой рыночной культуры. И тогда они, источая самодовольство, начинают придерживаться одной из следующих позиций:

- ◆ мы не знаем своих "мишеней" (целевых рынков), но зато абсолютно уверены в тех продуктах и услугах, которые "выбрасываем" на рынок, - их просто нельзя не продать;

- ◆ нам нет смысла специально изучать наш рынок, поскольку мы и без того пользуемся успехом у потребителей, - пусть этим занимаются те, кто не может продать свой товар;

- ◆ мы досконально знаем рынок, иначе нам не удалось бы с выгодой реализовать свои продукты и услуги - вот если он изменится, тогда можно подумать о новом его зондаже.

Несмотря на внешнюю стройность этих рассуждений, они не только далеки от реальности, но и попросту опасны, так как грозят подводными рифами, которые могут разнести вдребезги корабль вашей фирмы.

3.1. Превратности жизни

Самоуверенная логика некоторых фирм, успевших занять свою нишу на рынке, слишком жестко привязана к сегодняшнему положению дел. А ведь рыночная конъюнктура не менее переменчива, чем сердце красавицы. Так что любые внезапные изменения, так называемые превратности жизни окажут на них шоковое воздействие. Не успев внести каких бы то ни было корректив в свою маркетинговую тактику, они будут обречены на неудачу даже в том случае, когда ситуация объективно складывается к их выгоде.

С этим связана еще одна, не менее опасная позиция. Формально она не отвергает изучения рынка. Более того, она вроде бы опирается на результаты такого изучения: "Мы хорошо знаем свой рынок, ибо детально исследовали его - и это вполне удовлетворяет нас".

3.1. ПРЕВРАТНОСТИ ЖИЗНИ

Однако ясно, что и эта позиция статична. С одной стороны, она ограничивается статусом-кво и не устремлена в будущее, а с другой - не учитывая динамики изменения рынка, отвлекаясь от его тенденций, лишает себя дополнительных выгод, которые можно извлечь из умелого маркетинга.

Чтобы не плестись в хвосте рыночных событий, а целенаправленно влиять на них и даже управлять механизмами их развития, необходимо постоянное исследование рынка, которое должно быть вплетено в маркетинговую практику вашей фирмы. Без этого слишком трудно, а подчас и невозможно предпринимать успешные действия. И, наоборот, обнаружив, что ваши конкуренты имеют слабое представление о скрытых пружинах рынка, вы уже получаете в свои руки козырь. И, умело разыграв его, то есть превзойдя их в знании рыночной динамики, вы открываете для себя возможности, которых не имеет ваш конкурент:

- ♦ приспособление нового продукта или услуги к рынку;
- ♦ отбор своих клиентов в основном по качественному, а не количественному основанию;
- ♦ выявление новых рынков, соответствующих вашему профилю и еще не занятых другими фирмами;
- ♦ расширение вашего нынешнего рынка, а значит, и привлечение большой группы новых клиентов и т. д.

Стоит ли говорить, что это может послужить мощным оружием в конкурентной борьбе? Но и тут надо держать ухо востро. Ведь ваши действия по захвату и удержанию рынка, которые при всех издержках обеспечивают вам господствующее положение, неизбежно сказываются на конкурентах сокращением объема продаж и уменьшением прибылей. Даже если ваши конкуренты толком не знают механизмов рыночной конъюнктуры, такой сдвиг понудит их к агрессивному маркетингу - к манипуляции ценами, углублению контактов с клиентурой и т. д. И в случае, когда, упиваясь своей победой и забыв о том, что противник надломлен, но не разбит, вы отказываетесь от исследовательского взгляда на рынок, почти неизбежна утрата с трудом завоеванных конкурентных позиций.

Таким образом, *изучать рынок - это значит не просто определять спрос на ваши продукты или услуги, но и все время приглядывать за конкурентом.* Стоит лишь на миг упустить его из виду - и, если он предприимчив и деловит, даже при высоком спросе вам не гарантировано место на рынке. А чтобы не дать конкуренту обойти себя, надо знать и то, в чем вы с ним конкурируете.

Традиционный взгляд на конкуренцию состоит в том, что она происходит там, где сталкиваются подобные или идентичные товары. При этом совсем не обязательно, чтобы их предлагали фирмы, занятые в одной и той же сфере деятельности. Главное - это ориентация на одни и те же запросы потребителей. Так,

многие из коммерческих банков, выросших у нас, как грибы после дождя, вначале активно брали на себя консультативные функции, отбивая хлеб у юристов, экономистов и других специалистов. Правда, частично это объяснялось острой нехваткой серьезных консультативных фирм. Однако те из них, которые реально действовали, вынуждены были вступать в соперничество с банками. К тому же каждому из них принадлежал свой козырь: у одних - компетенция и опыт, у других - средства и деловые связи. Поэтому им довольно долго пришлось терпеть друг друга на рынке.

Однако есть одна тонкость, которую нельзя не учитывать. Суть ее в том, что в некоторых случаях опасность исходит не только от конкурента, но и от клиента. Правда, это в большей мере касается сферы услуг.

Действительно, если вы торгуете продуктом, да к тому же сложным и дорогим, маловероятно, что ваш клиент откажется покупать у вас, решив изготавливать его самостоятельно. Скажем, строительная организация вряд ли станет приступать к выпуску самосвалов, автомобильный завод - станков с ЧПУ.

Иное дело, когда речь идет об услугах. Если они требуют больших затрат и носят многократный характер, ваш клиент может нанять сотрудников или создать подразделения, призванные выполнять соответствующую работу. Например, крупные предприятия предпочитают формировать собственные психологические, социологические или информационные службы, а не обращаться к фирмам, которые специализируются на этом. Если же услугу может обеспечить машина - пусть даже дополненная одним или несколькими работниками, не претендующими на высокую зарплату, - она способна вытеснить вашу фирму и в том случае, когда услуга не так уж и дорога. Ибо клиенту часто кажется, что цена, назначенная вами за услугу, гораздо выше той, которую можно было бы назвать разумной.

Отсюда ясно, что если вы не прислушаетесь к клиенту, то не узнаете не только его отношения к вам, но и оценки конкурента. Это значит, что у вас не будет шансов успешно *позиционировать свой товар, то есть расположить его на рынке так, чтобы он пользовался наибольшим спросом.* Преимущество в конкурентной борьбе обеспечивается удовлетворением запросов клиента лучшим способом, нежели это предлагается фирмой, соперничающей с вами, но не простым превосходством над аналогичным товаром.

И. Представим себе, что ваша фирма производит мышеловки. И в этом отношении она далеко опередила своих непосредственных конкурентов. Никто из них не может сравниться с ней ни по качеству мышеловок, ни по их себестоимости, ни по другим параметрам. Значит ли это, что вы будете безраздельно доминировать на рынке?

3.1. ПРЕВРАТНОСТИ ЖИЗНИ

Отнюдь нет. Разумеется, никому не удастся продать больше мышеловок, чем это делает ваша фирма. Но ведь могут внезапно появиться иные “бесконтактные” средства борьбы с мышами. И, если они окажутся столь же эффективны, большинство клиентов наверняка отдаст им предпочтение. А это поставит вашу фирму в трудное положение.

II. Еще один пример. Ваша фирма занимается управленческим консультированием. Совершенно очевидно, что оно относится к услугам, используемым многократно. Но не непрерывно! Как поступит, к примеру, клиент, чей офис расположен в центре города? Предпочтет ли он посадить туда низкооплачиваемых сотрудников, которые, время от времени оказывая незначительные услуги, занимают дорогостоящие помещения, или высокооплачиваемых консультантов, которые хотя и дают ценные результаты, делают это так редко, что едва окупают понесенные на них затраты? Вероятно, ни то, ни другое. Скорее всего он обратится к консультативной фирме, чьи разовые услуги требуют разовых же выплат.

III. Наконец, может так случиться, что вам удастся успешно конкурировать с теми, кто использует более совершенную технологию. Некоторые состоятельные семьи предпочитают домашние приборы, а не сложные технические устройства - пылесос, ковроочиститель и т. д., которые не просто не освобождают от работы, но и производят такой шум, что не знаешь, куда от них деться. То же самое можно сказать о предприятиях и организациях. Многие из них готовы скорее нанять не очень высокооплачиваемого работника для выполнения той или иной функции, нежели возложить ее на сложные и дорогостоящие технические устройства, не поддающиеся непосредственному контролю.

Все это необходимо знать, чтобы правильно оценить место вашего продукта или услуги на рынке, суметь угадать оптимальную цену и убедительно подать их потребителям. Иначе ненароком можно уступить более слабому конкуренту, которого не удалось вовремя распознать. И, наоборот, точный учет диспозиции - это хороший трамплин для успеха. Причем особый интерес представляет выявление “щелей” на рынке, куда никто еще не успел проникнуть. Занимая их, вы, по существу, расширяете свой рынок, избавив себя от какой бы то ни было конкуренции. Точнее - строите, конструируете, создаете, а не захватываете его.

Конечно, расширение рынка - это трудная задача. И не всем и не всегда она по плечу. Но в принципе даже самый жесткий рынок может быть увеличен.

Допустим, ваша фирма занимается обучением депутатов. В момент, когда она возникла, в стране наблюдался парламентский бум, и спрос на ваши услуги был велик. Но очень скоро вы обнаружили, что ажиотаж вокруг депутатства начал стихать. Не говоря уже о том, что по мере приобретения опыта и деловой культуры ваши подопечные все меньше стали обращаться к вам.

И эта тенденция сохранится по крайней мере до следующих выборов.

Как же выжить в таких условиях, а тем более обеспечить свой рост? Ведь рынок ваш, казалось бы, строго фиксирован. Единственный выход - раздвинуть его границы.

Только ли депутаты нуждаются в предлагаемых вами услугах? Нельзя ли приспособить ваши занятия и консультации к специфическим потребностям тех, кто, не будучи депутатом, выполняет во многом сходные с ними функции? Например, умение держаться на людях, ярко и убедительно говорить, быстро и четко принимать решения и т. д. должно быть присуще не только депутатскому корпусу, но и политическим и общественным деятелям, профсоюзным лидерам, хозяйственным руководителям. Так, может, стоит полностью или частично переориентироваться на них и за счет удовлетворения более широкого спроса увеличить свой рынок?

Удастся ли охватить все эти группы потребителей?

Разумеется, нет. Да это и ни к чему. Надо отобрать те из них, которые больше всего подходят под ваши возможности, не втягивают в острое соперничество с другими фирмами и обещают максимальную прибыль. А это требует тщательного изучения каждой группы потребителей, их специфических запросов, отношения к конкурирующим фирмам, предпочтений и ожиданий.

В анализе рынка и выборе своей "мишени" нельзя пренебрегать ни одним его сегментом. Это относится даже к нарушителям закона, которые также нуждаются в продуктах или услугах. С одной стороны если вы предприимчивы, то можете обнаружить и удовлетворить специфические потребности тех, кто совершает социально терпимые проступки - вроде нарушения правил дорожного движения или ненадлежащего оформления документов. А с другой - и самые обычные преступники не лишены запросов, которые далеко не всегда противоестественны. Например, им также необходима правовая помощь. И если вы адвокат, то ориентация на нее позволит значительно расширить объем оказываемых вами услуг.

Однако все эти рекомендации не носят абсолютного характера. Они действительны лишь до тех пор, пока мы имеем дело с непрерывным, эластичным рынком. Но в реальной практике на рынке нередко встречаются разрывы, которые не просто ограничивают возможности расширения, но и грозят утратой того целевого рынка, который вами уже завоеван. И это зависит не только и, быть может, даже не столько от поведения клиентуры, сколько от активности конкурентов. Причем по мере развития научно-технической базы бизнеса разрывы на рынке становятся все более частыми и ощутимыми.

Что же такое **разрыв**?

Это ситуация, когда те или иные продукты и услуги, пользовавшиеся спросом и постоянно расширявшие клиентуру, вдруг

3.1. ПРЕВРАТНОСТИ ЖИЗНИ

перестают обеспечивать достаточные прибыли. И никакие ваши ухищрения - ни их усовершенствование, ни снижение цены, ни дополнительное обслуживание - не позволяют восстановить статус-кво. Это может происходить в силу разных причин - внешнего изменения структуры потребностей, резких социальных или научно-технических сдвигов и т. д. Но чаще всего в основе разрыва лежит появление конкурентного товара, более полно и емко удовлетворяющего запросы потребителей.

Так, безмятежное господство на рынке моющих средств американской фирмы "Леве́р бразерс" было подорвано корпорацией "Проктэр энд Гэмбл", которая предложила первый синтетический стиральный порошок, содержащий компоненты фосфата и превосходивший свои натуральные аналоги. И все усилия, предпринятые фирмой "Леве́р бразерс" для удержания своих позиций, ничего не дали. Ведь на рынке произошел разрыв, переключивший интерес потребителей с натуральных моющих средств на синтетические.

Другой пример. Та же фирма "Проктэр энд Гэмбл", воспользовавшись новыми методами переработки бумаги, стала выпускать одноразовые пеленки "Пэмперз". Тем самым она разорвала рынок, резко ограничив возможности и клиентуру тех, кто делал пеленки из ткани.

Наконец, еще один процесс, происходивший на наших глазах. Японская фирма "Сони" и другие компании, которые начали продавать компакт-диски, обеспечивающие более естественный звук, чем магнитные ленты, по существу, разорвали рынок средств звукозаписи. И как только им удалось охватить большинство потенциальных клиентов, конкурирующие фирмы оказались обречены на застой или даже вымирание. Если, конечно, не стали бы предпринимать ответные меры.

Что же лежит в основе тех разрывов, которые возникают на рынке? И как удается распознать их и предложить товар, который способен завоевать потребителей?

Весь фокус - в запросах клиентуры. Они не носят застывшего характера, а полны внутренней динамики и очень чутки к рыночным сдвигам. Стоит чуть-чуть модифицировать предложение - и спрос может переключиться на новые продукты и услуги, даже если прежние казались вполне удовлетворительными. Поэтому фирма, которая не хочет плестись в хвосте рыночных процессов, а стремится целенаправленно влиять на них, должна использовать динамику спроса как ключевой стратегический ресурс.

В самом деле, всегда ли клиент ясно понимает, что ему нужно?

Очевидно, нет. Не говоря уже о том, что он, как правило, не знает, появятся ли какие-то ранее неизвестные товары, способные лучше удовлетворять его потребности. Ну а о том, что ему откроется завтра, клиент может и вовсе не догадываться.

Но представим себе, что клиент точно знает, в чем он нуждается. Причем это доподлинно известно и вам. Можно ли отсюда заключить, что, если ваш товар сообразовать с потребностью, он будет пользоваться успехом?

Вероятно, да, если на рынке нет никого, кто выступил бы с таким же предложением. А если объявится конкурент? Да и как с ним соперничать? Усовершенствовать товар? Но возможно ли это? Не в точке ли разрыва вы находитесь? Не лучше ли приглядеться к потребности и постараться удовлетворить ее иначе? Все эти вопросы носят сугубо практический характер и встают перед каждым, кто хочет удержать в руках нити управления рынком.

Допустим, ваша фирма производит моющие средства. Каким должен быть критерий, по которому клиент оценивает ваш продукт? Вероятно, это чистота одежды, которой можно достичь, используя предложенный вами стиральный порошок.

Но как измерить степень чистоты? Вряд ли потребитель понесет свою одежду в лабораторию, чтобы там определить, насколько она чиста. Как же тогда ему быть? По какому признаку устанавливать степень чистоты? Может, по яркости одежды? Или по свежему запаху? Или по эластичности? Или как-нибудь по-другому? Связан ли этот признак с количеством грязи, которая остается в одежде после стирки, или он вполне самостоятелен? От этого зависит ваша реакция на действия конкурента.

Так, в 50-е годы разгорелась острая борьба между фирмой "Проктэр энд Гэмбл" и ее конкурентами за потребителя, который хотел получить продукт, обеспечивающий наиболее чистую одежду. Понимая чистоту как отсутствие грязи, эти фирмы всюду наращивали свойства порошка, позволяющие избавить одежду от посторонних веществ. Они достигли в этом такого совершенства, что тончайшие нити стали протираться и рваться. А это, в свою очередь, придавало одежде серый, тусклый оттенок, который ассоциировался у клиентов с грязью.

Круг замкнулся: фирмы оказались в точке разрыва, и никакое усилие не могло привести к более доброжелательному восприятию товара клиентом. Можно было, конечно, попытаться убедить потребителей в том, что это и есть чистота. Но это вряд ли дало бы эффект, ибо выяснилось, что они понимают под чистотой нечто большее, чем простое отсутствие грязи. Надо было найти другой путь - предложить такой продукт, который отвечал бы подспудным ожиданиям клиентов.

Это и было сделано фирмой "Проктэр энд Гэмбл", которая, преодолев разрыв, сильно обошла конкурентов. Уловив действительный запрос потребителя, она начала добавлять в порошок оптический осветлитель, то есть химикалии, отражающие свет. В ходе стирки химикалии попадали на одежду, которая становилась ярче, а значит и чище в глазах клиента. Неудивительно, что

3.1. ПРЕВРАТНОСТИ ЖИЗНИ

моющие средства этой фирмы раскупались полностью и почти мгновенно.

Таким образом, необходимо внимательно следить за рынком, контролировать *изменение запросов и действия конкурентов, а главное - предвидеть появление точек разрыва*. Чем раньше начнете готовиться к перестройке своей рыночной стратегии, тем больше шансов будет у вас на успех.

Какие же характерные ошибки допускаются фирмами, которые, даже преуспевая, умудряются потерять свои конкурентные позиции?

1. Вера в то, что структура запросов и поведение конкурентов будут меняться эволюционно, плавно, непрерывно. Разумеется, это тоже случается - и не так уж редко. Но бывает и другое: подчас сдвиги происходят внезапно, быстро, скачкообразно. И если к ним заранее не готовиться, вряд ли можно остаться на плаву.

2. Надежда на то, что разрывы на рынке нетрудно обнаружить. Они так или иначе скажутся на фирме - и тогда можно будет предпринять какие-то действия. Но, если человек, скверно чувствуя себя, лежит в постели, так ли уж нужен ему градусник, чтобы узнать о болезни? Гораздо важнее заранее получить необходимую информацию, чтобы принять предупредительные меры.

3. Убеждение в том, что нужды потребителя просты и понятны. Это обманчивое впечатление. Особенно в тех случаях, когда надо предсказать поведение клиентов по отношению к новым видам продукции. Скажем, они не нуждались в малогабаритных телевизорах, пока фирма "Сони" не выбросила их на рынок. Мало кто доверял бумажным пеленкам, пока компания "Проктэр энд Гэмбл" не добилась того, чтобы они стали прочными, поглощали влагу и дешево стоили. Так что, не потрогав и не пощупав предложенные вами товары, сам потребитель точно не знает, насколько он в них нуждается.

4. Неправильное определение границ рынка. Это всегда непростая задача. Но в период, когда намечается разрыв, она становится невероятно сложной. Возьмем, например, фотоаппараты для моментальных снимков "Полароид". Является ли видеопленка их потенциальным конкурентом? Казалось бы, нет. Но вот фирма "Сони" выпустила электронную камеру "Мавика" для записи на магнитный диск неподвижных изображений, которые затем воспроизводятся на телеэкране. Разве это не моментальный снимок? Возможно, скоро рынки камер сольются, а "Полароид" и "Сони" станут конкурентами.

5. Переоценка способности распознать надвигающиеся разрывы. Если нет необходимых данных о потенциале конкурирующих товаров, то практически невозможно точно оценить рынок. Причем часто трудно определить, за каким конкурентом следить. Обычно наблюдают за гигантами, но главная опасность

исходит от малых фирм - более гибких и маневренных, смелых и нацеленных на прорыв. Даже когда природа конкурирующего товара известна, нелегко установить его пределы или вероятность их достижения, если он базируется на иной профессиональной или научной-технической основе.

6. Уверенность в том, что можно быстро и адекватно отреагировать на рыночные сдвиги. Они постепенны лишь до тех пор, пока новый товар не признан потребителем. После этого практически ничего нельзя исправить. Конечно, можно еще немного улучшить свой товар, но он вряд ли уже завоюет потребителей. Такое маневрирование способно лишь обеспечить небольшой выигрыш во времени, и хорошо, если вам удастся преодолеть разрыв. Если же нет - вы обречены на неудачу.

Что же следует предпринять, когда конкурирующая фирма выбрасывает на рынок новый товар, по-иному удовлетворяющий ту же потребность, на которую ориентирован ваш продукт (или услуга)?

1-я стратегия - усовершенствование товара. Если возможности его приспособления к запросам потребителей не достигли своих пределов, эта стратегия позволит вам не только сохранить позицию на рынке, но и вытеснить оттуда вашего конкурента. Поскольку он еще не успел стабилизировать выпуск своей продукции и завоевать клиентуру, у вас имеется ряд преимуществ: постоянные покупатели, выигрыш во времени и пространство для маневра. А если вы к тому же в состоянии "продублировать" технические характеристики продукции и качество услуг ваших конкурентов, то их наступление окажется бесплодным. Однако в случае перехода конкурентной борьбы на новый технологический уровень эта стратегия теряет силу.

2-я стратегия - создание гибридного товара, сочетающего в себе сильные качества ваших традиционных продуктов и услуг и тех, что предлагаются вашими конкурентами. Таким товаром было, например, парусное судно с паровым двигателем. Оно могло быстро двигаться при ветре и преодолевать полосы штиля. А если учесть, что когда-то (на протяжении более чем 100 лет) это гибридное судно было экономически более эффективным, чем парусники и паровые суда, то станет очевидной целесообразность таких переходных форм.

Будучи своего рода компромиссом, переходные формы позволяют временно увеличить объемы продаж и отеснить конкурентов, выступающих с новыми товарами, а также быстро и дешево адаптировать новинку к требованиям потребителей. Но, не говоря уже о нестабильности результатов, приносимых этой стратегией, надо признать, что гибридные товары пользуются наибольшим успехом на узкоспециальных рынках, за пределами которых они часто не могут окупить понесенные на них затраты.

Наконец, **3-я стратегия - прыжок на новый уровень конкуренции.** Если новинки, выброшенные на рынок вашими

3.1. ПРЕВРАТНОСТИ ЖИЗНИ

конкурентами, далеки от совершенства, а ваш собственный потенциал, наоборот, достаточно высок, стоит побороться с ними на их "поле", осваивая производство аналогичных товаров или услуг. Но, чтобы добиться успеха, необходимо учитывать и другие факторы, при которых эта стратегия наиболее целесообразна:

- ♦ затраты на имитацию новинки на порядок ниже расходов на само нововведение; и

- ♦ налицо сильное колебание цен, свидетельствующее о неравновесности, нестабильности положения вашей фирмы - то ли понижается на рынке ваша доля, то ли он заполняется конкурентами.

В противном случае такой прыжок мало что может дать. Если:

- а) ваш индустриальный потенциал ограничен, издержки на устранение разрыва между вами и вашими конкурентами велики, а дополнительные выгоды от этого незначительны;

- б) имитации новинок препятствуют соответствующие патенты или торговые секреты, не говоря уже о высоком уровне затрат, необходимых для вступления в сферу новой технологии; и

- в) несмотря на новые продукты и услуги, предлагаемые конкурирующими фирмами, вы прочно удерживаете свою долю на рынке, что выражается в том, что вам удается гибко управлять ценами, -

тогда использование этой стратегии оказывается либо невозможным, либо ненужным. И злоупотребление ею не только не обеспечит вам господства на рынке, но и может привести к банкротству.

Но как осуществить выбор между этими тремя стратегиями? А может, следует не просто принять одну из них, но и модифицировать ее применительно к сложившейся конъюнктуре рынка? На чем же должно основываться руководство фирмы, намечая стратегический план конкурентной борьбы?

Вот основные критерии, с помощью которых оценивается стратегия, нацеленная на успех.

1. Каковы альтернативные подходы к удовлетворению потребностей возможных клиентов на тех рынках, где ваша фирма борется с конкурентами? Какова их научно-техническая база? Как строятся их взаимоотношения с потребителями?

2. На каких (двух-трех) ключевых параметрах клиент сосредотачивает свое внимание, когда он принимает решение о покупке? Как эти факторы соотносятся с техническими характеристиками продуктов и услуг? Насколько каждая из альтернатив технологически доступна вашей фирме?

3. Как близки или, наоборот, далеки пределы ваших возможностей по каждой альтернативе? Накладываются ли ограничения на ваш научно-технический потенциал? Можно ли обойти

эти ограничения, и если да, то какие пути и способы надо избрать?

4. Как высоко оцениваются клиентом продукты и услуги, соответствующие вашему нереализованному потенциалу? Способны ли вы в этом превзойти своих конкурентов? В какие затраты обойдется вам освоение таких товаров?

5. Какую долю рынка вы можете захватить с помощью вашего товара при данной структуре отрасли, имеющихсся у клиента альтернативах и существующих (или ожидаемых) законах? Достаточно ли велика эта доля, и будет ли она сохраняться столь долго, чтобы обеспечить необходимую прибыль на инвестиции? Нет ли у ваших конкурентов возможности обогнать вас и занять господствующее положение на рынке?

6. Когда тот или иной из альтернативных подходов может завоевать клиентуру? Как долго он останется конкурентоспособным? Способна ли ваша фирма освоить наиболее перспективный подход столь быстро, чтобы успеть вовремя и по крайней мере не уступить конкурентам, а то и потеснить их с занятых позиций?

Задаваясь этими вопросами и получая на них достаточно точные и емкие ответы, вы можете заложить фундамент исключительно живучей стратегии - гибкой, реалистичной и ориентированной на будущее. Она позволит вам не просто добиться преимущества в конкурентной борьбе, но и обеспечить непрерывное самообновление и рыночный успех.

Таким образом, прежде чем решить, как действовать на рынке, следует выявить его структуру и динамику. Только зная свои "мишени", конкурентов и посредников, их сложные переплетения между собой, тенденции развития конъюнктуры, можно овладеть рычагами управления рыночными факторами - потребностями, мотивацией, ожиданиями и т. д. В этом деле неведение есть не блаженство, а невежество, ставящее вас неизбежно в позу страуса.

3.2. В муках рождения

Фирма, пытающаяся сохранить свое место под солнцем, не говоря уже о стремлении доминировать на рынке, рано или поздно должна предложить клиенту новый товар. В противном случае у нее не будет козырей в конкурентной борьбе.

Но сама по себе новинка тоже не гарантирует успеха. Если она не отвечает тонкой "пульсации" рыночной конъюнктуры, потраченные усилия могут оказаться напрасными. А поскольку заранее никто не знает, какой именно будет природа этого товара, как воспримет его потребитель, и какую реакцию на него следует ожидать от конкурентов, необходимо тщательно изучить рынок и определить возможности предлагаемой новинки. Только творческое отношение к ней, последовательное уточнение замысла и очищение, "обтесывание" ее форм, вписывание в переменчивый

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

рыночный контекст могут привести к отчетливой модели продукта или услуги, способных завоевать потребителей.

Новые товары имеют различное происхождение. Каждое из них обладает своими преимуществами и ограничениями. Поэтому стратегия обновления продукции, взятая на вооружение вашей фирмой, должна гибко сочетать разные источники новинок, усиливая их достоинства и нейтрализуя недостатки.

I. Технологическое происхождение. В чистом виде оно встречается нечасто, но зато, попав в струю успешного маркетинга, радикально изменяет соотношение сил в конкурентной борьбе. Создав продукт или услугу на принципиально иной научно-технической базе, вы не просто отрываетесь от преследователей, но и как бы отсекаете их от своего товара.

В случае технологического происхождения товар выступает непосредственным результатом опытно-конструкторских и инженерных разработок. Опираясь на фундаментальное знание, исследовательское подразделение фирмы предлагает устройства и операции, которые способны удовлетворить скрытые потребности клиентов. При этом оно практически не опирается на мнения и предпочтения потребителей и пытается осуществить некий прорыв, выводящий производство на качественно иной технологический уровень.

Типичный пример - создание интегральных схем. Они появились отнюдь не в ответ на требования рынка. Перед разработчиками сложных электронных систем стояла проблема соединения транзисторов в эффективно работающее устройство.

Но как это сделать? Если с помощью проводков, то с увеличением числа компонентов неизбежно снижаются качество и надежность системы. Каждый компонент надо изготовить, проверить, упаковать, отгрузить, распаковать, опять проверить и соединить с другими компонентами по одному. Значит, надо искать другой способ решения этой технической проблемы. И молодой инженер фирмы "Тексас инструменте" Джек Килби предложил использовать кремний не только для транзисторов, но и для всех остальных компонентов электронной системы. Тем самым он снял саму проблему соединения транзисторов, и электронная схема изначально получалась целостной, интегральной.

Новый товар, имеющий чисто технологическое происхождение, рискует столкнуться с безразличием, а то и с активным неприятием со стороны потребителей. Ведь заранее неизвестно, насколько он будет соответствовать их запросам.

С одной стороны, пока нет работающей модели нового товара, включенной в общий технологический контекст, вряд ли стоит серьезно говорить о его рыночных возможностях. И лишь после того, как откроются формы и способы его практического использования, можно начать специальное "мишенирование" потенциальной клиентуры. А с другой стороны, нет особого смысла спрашивать о таком товаре у потребителей, ибо те сами, как

правило, не знают, нуждаются ли в нем. И лишь когда "пощупают" его своими руками, они сумеют определить свое отношение к нему. Поэтому продукты и услуги, выросшие из чисто технологического источника, требуют особенно тонкого и умелого маркетинга.

II. Функциональное происхождение обладает противоположной природой. При этом речь идет не просто о непосредственной ориентации на потребности клиентов, но и о тесном взаимодействии. В каком-то смысле функциональный подход можно было бы назвать совместной разработкой нового товара, ибо в этом случае он рождается из решения частной проблемы одного из привилегированных клиентов, а затем уже стандартизируется и распространяется с учетом более широких запросов.

Функциональные источники сегодня активно используются большинством преуспевающих фирм. Так, приборостроительная корпорация "Аллен Брэдли" (США) вообще ничего не предпринимает, пока не найдет клиента, готового сотрудничать с ней в проведении эксперимента. Более того, она и проверяет свою робототехнику не у себя, а на предприятиях компаний, которые собираются ее применить. Тем самым обеспечивается обратная связь еще до серийного изготовления нового товара. Видимо, это "умение слушать" и является залогом постоянных успехов "Аллен Брэдли".

А нередко потребитель и вовсе играет роль первой скрипки в разработке новых товаров. В этом случае остается лишь внимательно следить за его поведением и, вовремя заметив, отобрать ценное новшество. Такое умение не раз демонстрировала американская фирма "Леви-Страус". В 1873 году за 68 долларов (плата за регистрацию патентного заявления) она получила право на продажу джинсов со стальными заклепками, переняв его у одного из своих клиентов - Джекоба Юфесы из Невады, - которому она поставляла грубую бумажную ткань. Что же касается, например, линяющих джинсов, то их идея исходила от торговой фирмы "Блумингдейл" (США), сотрудничавшей с "Леви-Страус". Причем случается и так, что новый товар разрабатывается под прямым нажимом одного из ведущих клиентов. Как, скажем, системы обработки информации с распределением времени, которые были созданы известной корпорацией ИБМ, главным образом, для "Ситибэнк".

Фирмы, пренебрегающие функциональными источниками новых продуктов или услуг, обрекают себя на трудную борьбу с конкурентами, если не на рыночную неудачу. Дело не только в том, что их товары оказываются, в конечном счете, менее адаптированными к запросам потребителей. Не менее важно и то, что эти фирмы лишают себя идейной, моральной, а иногда и финансовой помощи, которая исходит от заинтересованных клиентов.

III. "Копирование" товаров. Некоторые фирмы предпочитают строить свою деятельность не на поиске принципиально но-

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

вых подходов к продуктам и услугам, а на повторении существующих, правда, с добавлением каких-то особенностей. Такая стратегия, которую условно можно назвать "И я тоже!", вряд ли способна послужить трамплином для прыжка в лидеры. В лучшем случае она позволяет устойчиво держаться в "пелетоне" конкурирующих фирм. Но это совсем не значит, что ею не стоит пользоваться.

С помощью стратегии "И я тоже!" можно добиться определенных конкурентных преимуществ, если, "копируя" чужой товар, вы обеспечиваете большую надежность и лучшее качество. А главное - она является самым простым способом захвата рыночного пространства. Разумеется, при условии, что ваши продукты и услуги конкурентоспособны. Вот почему преуспевающие фирмы не только не чужаются этой стратегии, но и умело применяют ее, особенно в сочетании с другими подходами к разработке товаров.

Те, для кого "копирование" выступает не вынужденной мерой, а стратегическим маневром, сознательно жертвуют первенством в области новой техники и технологии ради того, что работает с гарантией. При этом они гордятся тем, что не суетятся в очереди на рынок.

Такова, например, американская фирма "Хьюлетт-Паккард", которая редко предлагает клиентам совершенно новый товар. Скорее она исповедует тактику ответного удара. Когда новинка конкурента поступает на рынок, инженеры этой фирмы, обслуживая оборудование, установленное ею на тех или иных предприятиях, расспрашивают потребителей о его достоинствах и недостатках, а также о параметрах, которым оно должно соответствовать. Затем, обобщив пожелания клиентов и собственный опыт с учетом рыночной судьбы товара, предложенного конкурентом, "Хьюлетт-Паккард" выносит на суд потребителей свою версию этого товара, которая удовлетворяет самым жестким требованиям. В итоге удается сохранить благодарную и преданную клиентуру.

Стратегия "И я тоже!" не может принести долговременных, устойчивых результатов, если она не вплетена в ткань гибкой маркетинговой политики. Иначе говоря, "копирование" для преуспевающих фирм не означает, что они плетутся в хвосте технического прогресса или полностью лишены научной культуры. Напротив, ими ведется серьезная исследовательская работа, позволяющая не просто вовремя перейти в контратаку, но и представить такой товар, который более совершенен, чем у их конкурентов, и полнее отвечает предпочтениям и ожиданиям потребителей. Так что запаздывание (иногда на несколько лет) с выводом на рынок новых продуктов или услуг компенсируется их очевидными конкурентными преимуществами.

Однако предположим, что идея нового товара вами принята и отработана. Значит ли это, что надо сломя голову броситься на его серийное изготовление?

Вероятно, нет, ибо пока что отсутствуют два неперенных условия рыночного успеха — конкретная модель товара и отношение к нему со стороны потребителей. Фирмы, которые пренебрегают ими, вряд ли могут попасть в число лидеров.

К примеру, менеджер одной из американских компаний, производящей компьютеры, сетовал на то, что рынок отторг ее новинку, хотя эта новинка представляла собой высшее техническое достижение. Стремление одним махом обойти всех своих конкурентов обернулось тем, что предложенный товар не оказался надежным потребителю. Со своего “потолка” — 14 процентов продаж — фирма быстро скатилась до 8 процентов, тогда как вначале она надеялась не менее чем на треть. По мнению этого менеджера, так и случилось бы, если мнение клиентов вовремя было учтено в технических параметрах товара.

Так что, если вы хотите, чтобы вашему продукту (услуге) сопутствовал рыночный успех, **необходимо прозондировать запросы потребителей**. Это можно сделать путем **предварительного “мишенирования” потенциальной клиентуры**, то есть **первичного отбора целевых рынков**. Однако “мишенировать” рынок следует по-разному — в зависимости от того, каково происхождение нового товара.

Эта задача не представляет особой трудности, когда продукт или услуга рождаются в ходе совместной разработки с отдельными клиентами. Они как бы задают модель целевого рынка, с которым придется иметь дело фирме. Если, конечно, условия взаимодействия с ними не носят уникального характера; хотя и в этом случае можно расширить область распространения нового товара путем его определенной модификации.

Другое дело, когда ваши продукты или услуги “копируют” какой-то из существующих товаров. В этом случае, чтобы завоевать себе место в соответствующем рыночном пространстве, вам придется, во-первых, определить те участки рынка, на которых он распространяется; во-вторых, “уловить” преимущества, благодаря которым ваши конкуренты контролируют эти участки; и, в-третьих, придать своей версии товара ряд специфических черт, способных стать вашими козырями в конкурентной борьбе. Если вы сумеете индивидуализировать “скопированный” товар, да так, что он будет лучше и полнее удовлетворять потребности хотя бы части потенциальной клиентуры, собственная “ниша” в рыночной среде вам практически обеспечена.

Сложнее всего первичное “мишенирование” потребителей в случае технологического происхождения нового товара. Поскольку он не является прямым ответом на запросы клиентов, их отношение либо сильно опосредовано, либо вовсе не актуализировано. Стало быть, если вы хотите вовлечь такой продукт (ус-

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

лугу) в полнокровную рыночную жизнь, необходимо раскрыть ту цепочку, которая, связывая его с запросами, придает ему реальную ценность. Причем нередко этого оказывается мало, и тогда приходится выявлять скрытые потребности, приспосабливая к ним новый товар, или даже “индуцировать”, вызывать их, как бы искусственно создавая ареал его распространения.

Если у вас не налажен постоянный и равноправный диалог с клиентурой, нет никаких гарантий, что ваши инвестиции дадут сколько-нибудь значимый эффект. Сколь бы гибкой и хитроумной ни была созданная вами техника, она рискует остаться “искусством для искусства”. Даже совершив индустриальный прорыв, вы можете оказаться на грани банкротства, если ваша технологическая культура изначально не сопряжена с требованиями рынка. Неслучайно есть фирмы, которые сбились с ног с поисках собственных зон хозяйствования, хотя их “закрома” полны высокотехнологичных новинок, превосходящих по своему уровню те продукты или услуги, что пользуются на рынке неизменным успехом.

Но и предварительное “мишенирование”, невзирая на всю его важность, не является окончательной инстанцией, побуждающей к разработке данного товара. Даже если вы и способны в принципе его производить, необходимо, чтобы он не шел вразрез с вашим нынешним портфелем продуктов и услуг. Иными словами, требуется **стратегическое согласование нового товара с технологической культурой фирмы**.

Во-первых, следует решить, вписывается ли этот товар в общую систему жизнедеятельности фирмы, оптимизирует ее или, наоборот, дестабилизирует. Во-вторых, надо выяснить, не противоречит ли он другим продуктам и услугам, предлагаемым фирмой, отнимая материальные и квалификационные ресурсы у тех из них, которые уже получили признание клиентуры. И, в-третьих, нельзя обойтись без подхода к нему с точки зрения рыночной среды - улучшает ли он имидж вашей фирмы, способствуя росту ее авторитета, или же скорее подрывает его. Эти три вопроса составляют как бы те **оси координат**, на которых строится **стратегическая оценка нового товара**. Она непременно должна предшествовать его конкретной разработке, если вы хотите обезопасить себя от неэффективных инвестиций.

Тем не менее, допустим, что стратегическая оценка вашего продукта дала положительный результат, и вы твердо решили приступить к его производству. Тогда вам следует перейти к операциональному разбору своего проекта, детализировать полученную картину и связать ее с рыночными ожиданиями и предпочтениями. Тем самым вы осуществите спецификацию нового товара, установите те технические требования, которым он должен соответствовать.

Что же такое **спецификация**?

Это точное **определение ключевых параметров продукта (услуги)**. Они могут касаться его размера, цены, качества и других характеристик. Причем эти параметры должны быть систематизированы и взаимоувязаны, а не выступать как совокупность разнородных элементов.

В свою очередь, установление технических требований невозможно без вторичного “мишенирования” клиентуры. Но тут уже нельзя ограничиться порядком величин и качественными оценками. Нужно не просто вычленить свой участок рынка, но и четко зафиксировать отношение потребителей к вашему товару - дифференцированно по каждому из выделенных параметров - и их восприятие его в целом.

Правда, в некоторых случаях зондаж клиентуры удастся заменить “выбросом” на рынок пробной версии товара. Чутко прислушиваясь к реакции потребителей, вы получаете шанс специфицировать свой продукт не только быстрее, но и полнее и точнее, чем даже с помощью маркетинговых исследований. И, наоборот, если он не отвечает требованиям рынка, то, тихо скончавшись в ходе проверки, избавит вас от крупных потерь и скандальных неудач. К тому же нестандартный взгляд на это дело позволит организовать достаточно представительный пробный рынок без особых хлопот.

Вот один из наиболее характерных примеров. Когда американский бизнесмен П. Питерсон возглавлял фирму “Белл энд Хауэлл”, камера с вариообъективом считалась слишком дорогостоящим продуктом, чтобы попасть на массовый рынок. Но однажды, оказавшись в лаборатории и впервые увидев эффекты, связанные с переменным фокусным расстоянием, П. Питерсон загорелся идеей коммерциализации этого новшества. Несмотря на все контрдоводы - и, казалось бы, весьма логичные, - он настоял на том, чтобы для него был изготовлен хотя бы грубый опытный образец. Забрав камеру домой, П. Питерсон на званом ужине положил ее на пианино и стал приглашать каждого из гостей поучаствовать в маркетинговом исследовании. Впечатление их от камеры превзошло все ожидания, убедив П. Питерсона в том, что этому продукту гарантирован свой участок рынка. Так успешная проверка новшества, чьи рыночные возможности не внушали большого оптимизма, обошлась фирме всего в 500 долларов.

Однако такой подход эффективен лишь тогда, когда ваш товар относительно прост, не требует серьезных затрат и вполне доступен для понимания возможных потребителей. Когда же этого нет, приходится, кроме специального анализа, проводить еще совместную работу с привилегированными клиентами. Если вам удалось наладить сотрудничество с ними по линии традиционных продуктов и услуг, то ваши ведущие потребители “по инерции” потянутся к вам за новым товаром. В противном случае - даже при условии наличия у вас соответствующей технологической культуры - вы будете обречены на блуждание в по-

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

темках, пока не рискнете вложить крупные средства в неизвестное дело.

Включенность в систему постоянных связей с группой состоятельных и развивающихся потребителей выгодна еще и тем, что подчас они сами подталкивают вас к рыночному успеху. Скажем, если взять многие сложные приборы (газовый хроматограф, ядерный резонансный спектрометр, трансмиссионный электронный микроскоп и др.), то можно убедиться, что при их создании идея выдвигалась и проверялась потребителем; им же она воплощалась в конкретном изделии, которое испытывалось и использовалось на практике, а затем уже оно попадало к производителю, бравшему его на вооружение. А поскольку группа взаимосвязанных потребителей успевала к тому времени обеспечить широкое распространение изделия, производитель быстро и с минимальными издержками захватывал свою "нишу" в рыночном пространстве.

Таким образом, **схема рождения нового товара** в этом случае выглядит так:

1. Ведущий потребитель изобретает прибор, создает его опытный образец и вводит его в эксплуатацию.

2. Наиболее смекалистые и умелые потребители из той же группы подхватывают идею этого прибора и внедряют его у себя, формируя тем самым новую рыночную зону.

3. В игру вступает производитель, который располагает как моделью нового товара, так и потенциальной клиентурой и, обладая необходимой материальной базой и технологической культурой, начинает функционировать в этой зоне.

Казалось бы, спелый плод сам упал в руки производителя. Однако это не так. Его заслуга состоит:

- ♦ в поддержании деловых контактов с ведущими потребителями и внимательном отслеживании технологических сдвигов;
- ♦ в инженерной проработке и стандартизации нового товара, тщательной "подгонке" его под запросы клиентов;
- ♦ в оптимизации значимых параметров - цены, качества, надежности и т. д., - хотя и на основе той же конструкции, и принципа действия.

Но вот новый товар специфицирован. Значит ли это, что его можно запускать в серийное производство? Есть ли гарантии, что он получит признание рынка - именно того его сегмента, чьи запросы нашли отражение в технических требованиях?

Очевидно, нет. Ведь для того, чтобы завоевать потребителей, важно не только ответить на их запросы продуктом или услугой, но и "зацепить" их, заставить обратить на себя внимание, создать такие условия, в которых покупка вашего товара кажется вполне естественным и даже выгодным делом.

Как же проторить путь к потребителю?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разделить его на части, связанные с тремя основными факторами - **продажей**,

продвижением и “тылом”. В зависимости от того, как решается каждый из подвопросов, и как они увязываются друг с другом, и строится тактика коммерциализации нового товара и его распределения.

I. Продажа. Прежде всего, следует определить, как продавать созданный продукт (услугу). То ли специализированно, в расчете на особо компетентных покупателей, сопровождая его консультированием и доводкой на месте, что, естественно, предпочтительно, когда речь идет о технологичном товаре? То ли на общих основаниях, ориентируясь на массового потребителя и тиражируя свой продукт (услугу) практически без изменений? Стоит ли затрачивать дополнительные средства на коммерциализацию нового товара, если клиентура вполне однородна, а он, в свою очередь, заметно выделяется среди товаров того же диапазона?

Далее, требуется решить, где продавать новый товар. Там же, где он производится, или его стоит доставить в другие регионы, где его можно сбыть с большей выгодой? Везде ли он встречает одинаковое отношение, или спрос на него локализован в определенных территориальных границах? Как соотносятся ожидаемые прибыли от продажи в тех или иных регионах с затратами на перемещение товара?

Наконец, надо установить способ продажи продукта (услуги). Самый простой – это реализовать его самим – через собственную торговую сеть. Но это не всегда возможно, а тем более приемлемо. Есть и другой вариант – совершить оптовую продажу, сбыв товар посреднику – распределителю, который уже будет непосредственно иметь дело с клиентурой. А можно и гибко сочетать оба эти способа, ориентируясь на достижение максимальной эффективности.

II. Продвижение. Выяснив, как, где и посредством чего продавать свой товар, вы оказываетесь перед вопросом – в какой форме продвигать его? Сделать ли ставку на каталоги, ярмарки или непосредственное общение с клиентурой? Прибегнуть ли к рекламе? Если да, то как ее организовать? Готовить ли ее своими силами или обратиться к услугам соответствующих агентств? Стимулировать ли продажу специальными методами или обойтись стандартным набором средств? А может, чутко прислушиваясь к “пульсу” рынка, умело комбинировать различные формы продвижения, с тем чтобы закрепиться в своей рыночной “нише”.

III. “Тыл”. Маркетинговая политика, какой бы перспективной она ни казалась, не может дать серьезных результатов, если она не соизмерена с вашими объективными возможностями. Скажем, избранная вами тактика почти гарантирует быстрый и надежный сбыт, но требует слишком больших издержек, превышающих ваши ресурсы. Приведет ли она вас к успеху?

Очевидно, нет. Да и вряд ли удастся вам ее осуществить. Или другой случай. Чтобы добиться эффективности проводимой

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

вами тактики, вы вынуждены пойти на такие затраты, которые заведомо не компенсируются отдачей от нее. Какой же тогда в ней прок? Вероятно, никакого. Поэтому без учета “тыла”, то есть без “заземления” ваших маркетинговых целей на свободный, не задействованный потенциал, невозможна продуктивная коммерциализация нового товара.

Однако предположим, что ваш товар неожиданно встретил сопротивление рынка. Как тут быть? Отказаться от него? Или попытаться разработать его иную версию?

Можно поступить и так. Но, видимо, это крайний случай. И вряд ли стоит на него идти, пока есть шанс преодолеть это сопротивление.

Вообще говоря, нет ничего сверхъестественного в том, что не все товары принимаются потребителем. По некоторым оценкам, лишь одно из трех новшеств достигает стадии коммерциализации. А что касается тех, что получают признание клиентов, то их и вовсе не больше 10 процентов.

Даже многие успешные новшества, составившие часть современной цивилизации, не сразу были приняты потребителем. Вспомним компьютер, о котором говорили, что он может пригодиться от силы двум-трем крупным организациям, перегруженным математическими расчетами. Или видеотекс - систему, с чьей помощью можно совершать торговые и банковские сделки, не выходя из дому, - ведь и этот продукт, несмотря на его очевидные преимущества, долго пробивал себе дорогу на рынок. Поэтому, столкнувшись с сопротивлением потребителей, вы не должны отчаиваться. Наоборот, надо мобилизовать ресурсы для “смягчения” рыночной среды.

Как же преодолеть сопротивление рынка?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разобраться в природе отношения потребителей к вашему товару. То есть, с одной стороны, определить характер сопротивления, а с другой - его источники.

Что касается характера того сопротивления, которое потенциальная клиентура оказывает продукту или услуге, то оно может быть как пассивным (когда клиент просто не замечает товара), так и активным (когда клиент сознательно противостоит товару). В первом случае более действенна “мягкая” тактика, которая не столько навязывает потребителю ваш товар, сколько разъясняет ему достоинства этого товара. А во втором - “жесткая” тактика, призванная сломать у клиента сложившиеся стереотипы и показать преимущества вашего товара над теми, которыми он привык пользоваться.

Сложнее обстоит дело с **источниками сопротивления**. Не только потому, что их труднее обнаружить, но и в силу их разнообразия и неоднозначности.

Все источники сопротивления можно условно подразделить на **два главных вида**:

1) **“рисковые”**, то есть проистекающие из боязни потребителя что-то потерять или попасть в неблагоприятные положение;

2) **“идейные”**, то есть связанные с образом мысли и действия потребителя, с его укладом жизни, привычками, ожиданиями и предпочтениями.

В свою очередь **“рисковые”** источники сопротивления распадаются еще на два подвида:

а) **функционально-экономические** - риск несоответствия (неполного соответствия) товара своему предназначению или прямого (косвенного) материального ущерба;

б) **социально-психологические** - риск повредить своей репутации, общественному положению или вызвать у себя душевный дискомфорт.

Без такой дифференциации источников сопротивления трудно его успешно преодолеть. Ибо каждый из них требует особой тактики, направленной на его нейтрализацию. Правда, в реальной жизни сопротивление потребителей далеко не всегда обусловлено одним-единственным фактором. Тем более, что разные группы потребителей могут находить различные основания для сопротивления. Скажем, для одних - это высокая цена, а для других - наоборот, слишком низкая; для одних - отставание от моды, для других - ее крикливость и т. д. Однако даже в том случае, когда ни один из источников не доминирует, не является решающим, необходимо вычленить основание сопротивления, с тем чтобы сопрячь с ним линию своего маркетингового поведения.

Каковы же те **способы**, с помощью которых можно преодолеть сопротивление рынка?

Если не считать их ответвлений и различных вспомогательных мер, можно выделить три способа:

- ♦ **Модификация новшества;**
- ♦ **Коммуникация с потребителем;**
- ♦ **“Перевоспитание” клиента.**

Хотя нет жестких ограничений в применении этих способов, наибольший эффект от них достигается во вполне определенных случаях:

- модификация новшества - при **функционально-экономическом риске**;
- коммуникация с потребителем - при **социально-психологическом риске**;
- “перевоспитание” клиента - при **“идейном” сопротивлении**, укоренившейся “привычке”.

1. Отношение потребителя к новому товару лучше всего оценить на **стадии проверки**. Ибо может статься, что в данной форме (в силу функционально-экономического риска) он попросту неприемлем. Например, слишком дорог, а потому внушает клиенту беспокойство за свои деньги, вложенные в этот товар.

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

Или чрезмерно сложен в использовании - и клиент не уверен, что сможет применить товар для своих нужд. Или не вполне надежен, а значит, может не просто не окупить понесенных затрат, но и выйти из строя в самое неподходящее время, когда он больше всего нужен потребителю.

Что - клиент не может быть таким привередливым? Еще как может! Конечно, на нашем теперешнем рынке, где совсем еще недавно господствовал тотальный дефицит, потребитель вряд ли станет предъявлять к продукту (услуге) чрезмерно высокие требования. Но, если вы хотите оседлать рыночную волну, надо приучать себя к цивилизованному маркетингу.

На нормальном, хорошо сбалансированном рынке не только нет всеядных клиентов, но и действует множество потребительских ассоциаций, которые, защищая вашу клиентуру, вооружают ее целым набором критериев и методов оценки продукта (услуги). А такую клиентуру на рынок уже не поведешь.

Так, для меломанов разработана целая система правил покупки стереоаппаратуры, состоящая из шести пунктов:

1) положитесь на собственный слух - то, что замечательно звучит для продавца, для вас может оказаться неприемлемым;

2) приносите с собой собственные записи и компакт-диски - продавцы частенько используют демонстрационные записи, которые даже плохую аппаратуру могут "превратить" в высококлассную;

3) учитывайте размеры и вид комнаты, в которой собираетесь установить аппаратуру, - если комната большая, то даже хорошие динамики, если они недостаточно мощны, не наполнят ее равномерным звуком;

4) четко решите, что вы хотите купить, - только ли стереосистему или комплект из стереозвуковой и видеоаппаратуры; во втором случае требования к качеству усилителей и динамиков выше, а потому возможности для оптимального сочетания отдельных компонентов аудиоаппаратуры ограничены;

5) заранее определите сумму, которую вы готовы отвести на товар, но при покупке потратьте немного больше, дополнив свою систему, скажем, проигрывателем или приставкой для компакт-дисков;

6) пользуйтесь всем набором услуг, предоставляемых дилерами - хороший дилер может предложить 30-дневную гарантию обмена и объяснит его условия, а это нечто большее, чем простое желание продать вам аппаратуру.

Ясно, что при такой мощной поддержке вам не сломить сопротивление потребителей, если будете настаивать на первоначальной версии товара. Нужна по крайней мере его модификация, устраняющая те недостатки, которые в глазах клиентов выглядят существенными. После этого стоит, вероятно, вновь оценить рыночный потенциал вашего новшества. И только в том случае, если он в принципе отвергается потребителями, есть

есть, перейти к другому, более притягательному для нее продукту.

II. Если вам удалось выяснить, что неприятие вашего товара вызвано связанным с ним социально-психологическим риском, то целесообразно использовать коммуникационную тактику. Суть ее в том чтобы, *с одной стороны, развеять все страхи потребителя, а с другой - внушить ему, что ваш продукт (услуга) пользуется благосклонностью других клиентов.* При этом можно применять как личные, так и безличные средства: как те, что находятся под вашим (полным или ограниченным) контролем, так и те, которые вам неподвластны:

- ♦ **“действующих лиц”**, то есть тех, кто от вашего имени воздействует на потребителей, снабжая их необходимой информацией, мотивируя их потребности в вашем товаре и т. д.;

- ♦ **неформальное общение**, то есть прямой контакт между потенциальным клиентом и каким-либо источником коммуникации - его другом, приятелем, знакомым или представителем иной референтной группы, который в глазах потребителя не ассоциируется с вами;

- ♦ **общественное мнение**, то есть позиция, занятая авторитетными людьми или специалистами в данной области;

- ♦ средства массовой информации;

- ♦ рекламные проспекты;

- ♦ практические рекомендации;

- ♦ идейную поддержку;

- ♦ отчеты правительственных учреждений;

- ♦ сводки потребительских ассоциаций и т. д.

Если обобщить и систематизировать **средства коммуникационного воздействия на потребителя**, то можно свести их в матрицу.

Успешный маркетинг гибко сочетает эти средства, выбирая и комбинируя те из них, которые наиболее эффективны в данном конкретном случае. При этом “низкий контроль” (его отсутствие) вовсе не означает, что соответствующее средство коммуникационного воздействия нельзя использовать. Разумеется, сделать это непросто, ибо нет прямых рычагов. Но вполне можно “индуцировать” его, способствовать тому, чтобы оно оказалось задействованным в вашем маркетинге. Зато, если вам удастся этого добиться, вы наверняка получите больший эффект, чем от средств со значительной долей маркетингового контроля.

Наглядный пример сопротивления, вызванного социально-психологическим риском, - это отказ хозяек от покупки растворимого кофе, когда он впервые появился на рынке. Правда, источник его удалось обнаружить не сразу. Женщины сетовали на то, что растворимый кофе якобы отличался по вкусу от обычного. Но в ходе тестирования “вслепую” выяснилось, что разница

3.2. В МУКАХ РОЖДЕНИЯ

МАТРИЦА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ		Мера маркетингового контроля	
		Высокий - ограниченный	Низкий - отсутствующий
Форма влияния на потребителя	Л и ч н а я	• “Действующие лица”	• Неформальное общение • Лидеры общественного мнения
	Б е з л и ч н а я	• Средства массовой информации • Рекламные проспекты • Практические рекомендации • Поддержка	• Отчеты правительственных учреждений • Сводки потребительских ассоциаций

между ними улавливается с трудом. А это означало, что источник сопротивления надо искать в другом месте.

Группа маркетологов, проводившая обследование, составила два списка покупок, отличавшихся друг от друга только тем, что в одном из них был обычный кофе, а во втором - растворимый. Эти списки были показаны хозяйкам, которым предстояло определить общественные и личные качества женщины, составившей тот или иной список. Характеристики, собранные маркетологами, практически совпадали, но с одним важным отличием. Многие из опрошенных посчитали женщину, отдавшую предпочтение растворимому кофе, ленивой, неэкономной и вообще плохой женой, не умеющей заботиться о семье. Описывая вымышленную хозяйку, они выразили собственное беспокойство, связанное с растворимым кофе.

Так был раскрыт действительный источник сопротивления потребителей. И как следствие - избран оптимальный способ его коммуникационного преодоления. Была развернута широкая

рекламная кампания, призванная “выправить” образ хозяек, подающих растворимый кофе.

III. Наконец, если вы столкнулись с “идейным” сопротивлением, лучше всего начать “перевоспитание” потенциальных клиентов. А это гораздо труднее. Не только потому, что укоренившаяся “привычка” чрезвычайно консервативна. Еще важнее то, что в этом случае не вполне ясно, как “зацепить” потребителя. Ибо он, как правило, не знает и знать не хочет тех, кто предлагает ему новый, непривычный товар.

Вот типичный пример. На рубеже 80-х годов, в разгар кризиса, переживаемого автомобильной промышленностью США, фирма “Форд Моторз” провела исследование, которое должно было ответить на вопрос, почему покупатели потеряли доверие к ее продукции. Причем мишенью главного удара оказался округ Марин Каунти (вблизи Сан-Франциско). Ибо он был известен тем, что там автомобили “Форда” почти не находили спроса.

В ходе опроса жителей этого округа неожиданно выяснилось, что никто не имел ничего против марки “Форд”. Не было ни претензий к качеству, ни жалоб на ловкачей-дилеров, подсовывавших негодный товар, ни сетований на ненадежность машин в эксплуатации. Словом, ни одной конкретной рекламации. Но и ни единого доброго слова об этой фирме. Впрочем, как и всякого другого.

На вопрос: “Когда Вы в последний раз ездили в автомобиле марки “Форд”?” - жители округа Марин Каунти не дали вразумительного ответа. Лишь одна молодая особа, у которой было на лице написано, что она нечеловеческими усилиями воли пытается что-то припомнить, сказала: “На такой машине в 1968 году меня катал дедушка”. Стоит ли удивляться, что потребитель не питал к “Форду” никакого интереса?

Что было делать фирме?

Начать бурную рекламную кампанию? Но это вряд ли имело смысл. Ведь мало кто стал бы слушать то, что его совершенно не трогает. Да если “Форд” и предложил нечто, достойное внимания, то и в этом случае сработал бы консерватизм. Упустив на целое десятилетие потребителя, эта фирма сама содействовала тому, что образ его мысли, действия и жизни складывался помимо ее участия, а потому оказался по ту сторону ее интересов. И теперь, когда между ней и потребителями возникла полоса отчуждения, оставался один-единственный выход - “перевоспитать” их.

Однако этого не сделать без полной и точной информации о новшестве, которая должна ненавязчиво внушаться потребителю:

- что надо делать с новшеством;
- как с ним управляться;
- какую пользу оно может принести;

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

- а главное - как это новшество может украсить жизнь потенциального клиента.

Если вы не ответите ему на эти вопросы, тем самым уже спровоцируете его внутреннее сопротивление. Это во-первых.

Во-вторых, необходимо привести в согласие идею и предназначение новшества с базовыми нормами и ценностями, принятыми потребителем. Не только показать, что оно вполне соответствует его “привычке”, но и сломать “ходячее” представление о том классе продукции, к которому принадлежит это новшество. Иначе барьеры на пути вашего товара совершенно неизбежны.

И, в-третьих, в отдельных случаях, когда всего этого недостаточно, требуется систематическая “обработка” потенциальной клиентуры с целью изменить ее стереотип поведения и образ жизни, сформировать иную модель профессиональной и социальной деятельности и подстроить под эту модель новый товар, как это было, например, с компьютером. Так иногда из глубокого, продуманного маркетинга может родиться особая цивилизация.

Однако, если говорить в целом, фирма должна гибко управлять своей маркетинговой стратегией, выбирать ту тактику, которая наиболее соответствует проблемной ситуации, варьировать и комбинировать различные линии поведения с целью “смягчить” рыночную среду. Не столько сломить неприятие ее продукта потребителем, сколько приблизить к нему новшество, “сроднить” их. Иными словами, не просто снять источник сопротивления, но, если это возможно, заместить его источником притяжения клиентуры.

3.3. Сила предвидения

Так уж повелось, что большинство людей, в том числе и в сфере бизнеса, предпочитает лишь реагировать на внешние события. И, пока нет особых рыночных сдвигов - сокращения торгового оборота, уменьшения объема поставок, повышения цен на сырье и комплектующие изделия, - от них трудно ожидать активных действий. Однако в условиях быстрых, динамичных перемен это не просто бесперспективно, но и опасно.

Опираясь на такую стратегию, вряд ли можно упрекнуть рыночные процессы и взять их под контроль. Накрепко привязывая вас к существующим реалиям, она сильно ограничивает свободу выбора и сдерживает ваше продвижение к конечным целям. А потому, если вы стремитесь доминировать на рынке, надо вырваться из тисков “реактивного” поведения. *Постоянная инициатива, предвосхищение альтернативных вариантов будущего и реализация наиболее благоприятного из них*, словом, сила предвидения - вот что должно лечь в основу маркетинговой стратегии.

Ключом к успеху является, конечно, рыночное чутье, то есть “внутренний голос”, управляющий вашими поступками. Но беда в том, что это чутье с трудом поддается идентификации, а тем более воспроизведению и, стало быть, не может “по заказу” использоваться в качестве орудия маркетинга. Полагаясь только на “внутренний голос”, вы рискуете оторваться от реальности, и при резких колебаниях рынка неизбежно окажетесь у разбитого корыта. Поэтому он должен быть дополнен точным расчетом, призванным обосновать тот или иной выбор.

Однако не стоит преувеличивать и возможности такого расчета. Если ориентироваться исключительно на него и строить свое рыночное поведение “абсолютно” правильно, в полном соответствии с “наукой”, вы получите в лучшем случае “средний”, безликий маркетинг. А значит, у вас не будет никаких шансов догнать лидеров.

Для того, чтобы маркетинг принес серьезную отдачу, следует прежде всего освободиться от “смирительной рубашки” упрощенного подхода, который увязывает каждое следствие с единственной причиной и не способен охватить всю картину целиком. Будучи однобоким и отвлеченным от конкретных реалий, сложившихся на рынке, он улавливает скорее второстепенные и промежуточные эффекты, нежели конечный результат. На смену упрощенному должен прийти комплексный подход, видящий в маркетинге живой организм, где различные компоненты взаимно обуславливают друг друга. Ставя во главу угла основные цели фирмы, он стремится найти эффективные (простые, быстрые, надежные, дешевые и т. д.) средства их достижения.

Казалось бы, что тут сложного? Главное - удержать в уме мысленное пространство от исходного состояния, в котором находятся фирма и ее рыночное окружение, до желаемого и заполнить это пространство рядом практических шагов, связывающих оба состояния. Однако в действительности далеко не всем это удается.

Так, многие коммерческие работники полагают, что их основная задача - увеличение объема продаж. Но предположим, что они решают ее с избытком. Значит ли это, что их деятельность отвечает коренным интересам фирмы? Совсем не обязательно. Ведь конечная цель ее - это не наращивание продаж, а получение максимальной прибыли.

С одной стороны, сам по себе объем продаж не гарантирует прибыль. Разумеется, если увеличивать его при фиксированных (повышенных) ценах и неизменных (сокращенных) издержках, скорее всего она тоже будет расти. Но в случае, когда данный объем продаж достигается за счет снижения цены или увеличения издержек, прибыль может и уменьшиться.

С другой стороны, есть немало других - не менее действенных - способов наращивания прибыли:

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

- ◆ повышение доходов при неизменном объеме продаж, но более высокой цене;
- ◆ снижение затрат при данном уровне совокупного дохода;
- ◆ сокращение накладных расходов при том же размере валовой прибыли и т. д.

Таким образом, вряд ли стоит рассчитывать на успех, если все многообразие путей извлечения прибыли “стянуто” в одну-единственную - и не самую надежную - тропу повышения объема продаж. Неверно поставленные цели - это не просто оковы маркетинга. Они являются ловушкой, заставляющей фирму тратить свои усилия впустую и даже совершать контрпродуктивные действия. Если задаться целью увеличить объем продаж любой ценой, придется смириться с побочными эффектами, которые неизбежно девальвируют это достижение:

- большие накладные расходы, “сседающие” излишек валовой прибыли;
- высокие издержки или прямые затраты на осуществление продаж;
- изменение соотношения статей продаж в пользу менее прибыльных;
- “ценовая война”, при которой чем выше объем продаж, тем меньше относительная прибыль от каждой из них.

Между тем, если вы хотите реально увеличить свою прибыль, постарайтесь вовлечь в орбиту своего маркетинга новых покупателей, никогда раньше не пользовавшихся вашими продуктами и услугами. Они самые желанные гости в большинстве фирм. Правда, чтобы завоевать их, неизбежно приходится нести определенные расходы. Зато рост объема продаж обеспечивается без серьезного уменьшения цены.

Этот способ, разумеется, не единственный. При желании можно воспользоваться и другими. Для этого необходимо:

- ◆ способствовать тому, чтобы нынешние клиенты чаще делали у вас покупки и при этом платили как можно больше;
- ◆ точно “вычислять” потенциальных клиентов и стимулировать их добровольно обратиться к вам;
- ◆ приобретать те фирмы, чьи контакты с клиентурой налажены лучше, чем ваши, и через них выйти на новые рынки и т. д.

Одним из наиболее действенных - хотя и косвенных - способов увеличения прибыли является снижение цены, приводящее к росту объема продаж, но на базе сокращения издержек. Поскольку в каждой отдельно взятой единице проданного товара практически нет утери прибыли, совокупная прибыль не может не повышаться. Однако и этим способом надо пользоваться весьма осторожно.

Снижая издержки, не забывайте о **мере чувствительности рынка к ценовому фактору**. Если она невелика, вряд ли стоит делать упор на удешевлении продукта или услуги, ибо при этом вы будете вынуждены поступиться их качеством. Этим вы отпугнете почти столько же клиентов, сколько привлечете низкой ценой. Наоборот, иногда стоит раскошелиться и создать особый товар, который будет гораздо дороже своих аналогов. Если, конечно, есть группа потребителей, готовых за него платить.

Особую роль в генерировании прибыли играет качество продукта или услуги. Если вы не обеспечиваете требуемого качества, нарушаются стандарты, принятые в вашей сфере бизнеса, а значит вам трудно рассчитывать на сколько-нибудь устойчивую прибыль. Если же вам удалось обогнать по качеству своих конкурентов и тем самым выделиться на их фоне, у вас непременно будет своя преданная клиентура.

Но качество не может быть чем-то однозначным и раз и навсегда заданным. Для одних это “быстрее”, для других - “надежнее”, для третьих - “чище” и т. д. Главное - чтобы качество отвечало желаниям и ожиданиям потребителей. В противном случае каким бы оно ни было высоким, его мало кто заметит. В этом смысле “избыточное” качество товара не способно оправдать цену, которая за него назначена.

Более того, качество всегда предстает как единство ряда важнейших свойств товара. А они, в свою очередь, нередко противоречат друг другу. Если продукт или услуга являются лучшими в одном отношении, то в другом они наверняка уступают своим аналогам. Скажем, мыла или стиральные порошки, быстро и легко отмывающие грязь, не отличаются особой мягкостью действия. Самая эффективная отравка для насекомых не может быть одновременно безопасной, когда в доме находятся дети или домашние животные. Ни одно одеяло никогда не будет сразу и теплее, и прочнее, и легче других.

Как же быть?

Выход в том, чтобы **выделить наиболее предпочтительные свойства с точки зрения клиентуры и сосредоточить на них свои усилия**. Взяв их за основу, можно разработать и изготовить такой товар, который будет соответствовать реальным требованиям рынка. Что же касается остальных свойств, то ими приходится пренебречь, ибо они либо практически “неразличимы” для потребителей, либо не имеют для них особого значения.

В самом деле, зачем тратить деньги на то, чтобы сделать бумагу водостойкой, если это не нужно покупателям? Или стоит ли добиваться того, чтобы моющие средства освобождали белье от мельчайших инородных частиц, если разрешающая способность глаза не позволяет увидеть это? Важно другое - чтобы качество вашего товара, с одной стороны, соответствовало запро-

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

сам потребителей, а с другой - было доступно им, и они могли бы его заметить и оценить.

Но как об этом узнать? Можно ли заранее с полной уверенностью утверждать что-то о рынках, восприятии товаров клиентурой, в действии на нее рекламы и т. д.? Верное ли у вас представление о нуждах потребителей? Не говорят ли они одно, думают другое, а на деле выбирают третье? На все эти вопросы придется ответить, если вы хотите осуществлять свой маркетинг не вслепую, наощупь, а целенаправленно и последовательно.

Как же справиться с этой неопределенностью?

Лучшее средство - это проверка своих прогнозов и оценок. Уже одно то, что вы знаете об этой неопределенности, есть половина дела. Никогда не упорствуйте вопреки логике и фактам. Пусть остается место для сомнений - и у вас будет шанс обойти конкурента, который слишком самоуверен.

Не стоит чрезмерно доверять и очевидностям. Они тоже могут обмануть. Например, если бы у вас спросили, какие телевизоры выгоднее продавать - цветные или черно-белые, - то вы, следуя своей интуиции, вероятно, ответили бы - цветные. Казалось бы, все говорит в пользу такого вывода: и технический прогресс, и мода, и возросшая покупательная способность населения. Но в каждой конкретной ситуации могут возникнуть иные резоны, которые способны изменить "веса" этих аргументов.

Допустим, что вы можете освоить производство черно-белых телевизоров вдвое-втрое быстрее, чем цветных. К тому же оно обойдется вам на порядок дешевле. А если есть еще и достаточно емкий рынок для черно-белых телевизоров, то ясно, что именно к их изготовлению вам и следует приступить.

Или другой вариант. В принципе для вас нет разницы в том, что производить, поскольку каждый из этих продуктов вы одинаково легко можете поставить на поток. Но клиентура весьма чувствительна к ценовым перепадам, а потому готова предпочесть черно-белые телевизоры, если они стоят значительно меньше цветных. Вдобавок ваши конкуренты прочно обосновались на рынке цветных телевизоров, тогда как на "черно-белом" рынке пустуют ниши, которые вы могли бы занять. Стоит ли уточнять, какие телевизоры вы будете производить?

В любом случае необходим конкретный подход к маркетингу. Даже самые многообещающие проекты могут оказаться иллюзией, если отвлечься от того контекста, в котором приходится действовать. Поэтому надо поверять маркетинговую стратегию реальностью, пытаясь отыскать факторы, которые можно оптимизировать (реклама, цена, обслуживание, сроки продажи, порядок расчетов и т. д.) Иначе вам останется лишь распространить свой прошлый опыт на новые условия, а значит, удовлетвориться посредственным маркетингом.

Поскольку большинство фирм продает целый ряд продуктов и услуг, всплывает и вопрос о том, как определить наи-

лучшее их сочетание ("смесь"), то есть относительные доли различных товаров, входящих в объем продаж. Эта "смесь" во многом обуславливает прибыль, ибо товары очень редко бывают одинаково прибыльны. Скажем, если она колеблется при неизменном торговом обороте, валовая или чистая прибыль может как увеличиться, так и уменьшиться. Если же вы не в курсе изменений "смеси", то "танец" прибыли будет для вас сюрпризом, а точнее - шоком, так как ее непредвиденные вариации, как правило, неблагоприятны.

Но самая большая неприятность для тех, кто привык видеть лишь простые связи между явлениями, состоит в том, что нельзя установить один-единственный источник прибыли. А колебания "смеси" - это к тому же комплексный (синергический) фактор, который может привести к результатам, несоизмеримым с их причинами. Вот почему эти колебания надо предвосхищать и класть в основу своего маркетинга. В противном случае он окажется построен на песке и рухнет, как только вы столкнетесь со сложным, неоднозначным рынком.

Но, какой бы товар вы ни предложили потребителям, вряд ли вам удастся обойтись без рекламы. Остались в прошлом времена, когда стоило лишь "выбросить" на рынок добротные продукты и услуги, и можно было не сомневаться в том, что их раскупят. А сегодня лучшее средство возбудить интерес к вашему товару - это реклама.

Маркетинг настолько пропитан "рекламным" духом, что сплошь и рядом реклама подменяет собой видение рынка. Даже там, где она явно не в силах оказать действенную помощь, многие фирмы расходуют на нее крупные суммы, дабы не отстать от конкурентов. Налицо симптомы болезни, которую можно назвать рекламоманией. И единственным лекарством против нее является четкое представление о границах применимости рекламы.

Недоразумения, связанные с холостыми рекламными "выстрелами", зачастую обусловлены тем, что смешиваются две принципиально разные формы рекламы. Она может быть как общей, продвигающей не столько товары, сколько саму фирму, так и специализированной, ускоряющей и облегчающей реализацию продуктов и услуг. И дело не только в том, что каждая из этих форм обладает своей особой сферой применимости. Гораздо важнее то, что они осуществляются с помощью разных средств.

Если вы хотите составить хорошую рекламу общего характера, лучше обратиться в рекламные агентства. Кроме большого опыта в своем деле, у них есть еще тонкое чувство потребителя. И, если вы готовы щедро оплатить услуги такого агентства, считайте, что ваш имидж, сформированный им, уже покорила клиентуру.

Иное дело, когда вы собираетесь организовать кампанию в поддержку своего товара, особенно если он сложен, нов и далек от массового рынка. Тут на одно рекламное агентство рассчиты-

тивать мало. В силу своей “всеядности” - готовности обслуживать любой бизнес - оно неизбежно будет иметь весьма поверхностное видение вашей специфики, а значит, вряд ли сумеет выпукло показать **связь вашей фирмы с изготавливаемой ею продукцией**, с одной стороны, и ее **конкурентные преимущества** - с другой.

В этом случае разработку рекламы лучше поручить своим сотрудникам. Если у вас нет специального подразделения, ведающего рекламой, можно пригласить одного или нескольких консультантов. Они помогут тем, кто, не владея тонкостями рекламного дела, знает толк в самих продуктах и услугах.

Любая реклама, претендующая на успех, начинается с **оригинальной идеи**, которая, в свою очередь, воплощается в исходном тексте. Если вам нечего сказать потребителям, лучше промолчать и не акцентировать на себе их внимание. Иначе вы можете лишь вызвать недоумение потенциальных клиентов и неприятие ими вашего маркетинга, а через него - и предлагаемых товаров.

Что же касается хорошего текста, то он проистекает из ясного понимания природы товара, “выбрасываемого” на рынок, и реальных ожиданий потребителей. Если же вы не уверены в том, что ваше торговое предложение уникально и выражает действительные нужды клиентуры, вряд ли у вас получится удачный текст. А это уже прямая антиреклама.

Первое, что бросается в глаза, когда всматриваешься в сильный **рекламный текст**, - это **простота**. Если в нем описывать свои концепции и планы, вряд ли те, кому он адресован, дочитают его до конца. Ясность, лаконичность, направленность - вот что должно быть во главе угла. Ибо реклама призвана не просто донести до потребителя ваше коммерческое предложение, но и дать ему предельно четкую **формулу возможной обратной связи**.

Одной из коварных ловушек, подстерегающих того, кто пишет рекламный текст, является жаргон. Это язык, на котором говорят в вашей фирме или той сфере бизнеса, в которой вы работаете. Не надо быть семи пядей во лбу, чтобы понять, что он мало доступен людям из “внешнего мира”, а значит, и многим из ваших потенциальных клиентов. Если они и станут разбираться в вашей криптограмме, то, вполне вероятно, получат ошибочное представление о предлагаемых товарах.

Так, когда вы прибегаете к профессиональным аббревиатурам, помните, что они могут иметь и другое значение. То же самое относится и к специальным терминам - вроде “агентства” или “посланника”, - которые не просто многозначны, но и подчас неизвестны широкой публике. Наконец, еще один элемент жаргона - это особые названия для ваших клиентов: “пассажир”, “посетитель”, “зритель” и т. д. Они способны запутать не только потребителей, но и ваших сотрудников. Будучи чисто функцио-

нальными, эти названия мешают понять клиента как человека. Как в старой притче о кондукторе, который, завидев бегущего к трамваю мужчину, командует водителю: "Не закрывай двери - вон бежит еще один "пяточок"". "Усекая" личность потребителя, вы обрекаете себя на то, чтобы развить с ним лишь привычные, отработанные связи. А новое редко вмещается в "прокрустово ложе" такого функционального взгляда.

Все ключевые моменты рекламного текста должны быть рассчитаны на "любителя". Составлять его надо так, чтобы даже человек, предельно далекий от вашего дела, мог представить себе, что вы ему предлагаете. Это важно не только для того, чтобы сбыть товар. В принципе ваши постоянные клиенты могут и так разобраться в переданном вами сообщении. Но ваш имидж, который "весит" гораздо больше, чем отдельные продажи, зависит от всей массы потребителей, действующих на рынке.

Обобщающим средством оценки рекламного текста является "индекс туманности". Он выражает меру **понятности** (или скорее - непонятности) сообщения. Естественно, с помощью этого индекса нельзя вынести окончательный вердикт о качестве составленного текста. Зато можно забраковать тот, который наверняка уж не имеет шансов на успех.

Как же определить "индекс туманности" рекламного текста?

Для этого необходимо:

1. Выбрать любой фрагмент текста, состоящий из 100 слов.
2. Зафиксировать количество точек в этом фрагменте и разделить на него число 100 ($100 / x$).
3. Сосчитать количество слов, состоящих из более чем трех слогов, и прибавить его к результату предыдущего действия ($c + 100 / x$).
4. Умножить полученное выражение на 0,4.

Это и будет "индекс туманности": $d = 0,4 (c + 100 / x)$.

Если d меньше или равно 4, текст можно считать доступным пятилетнему ребенку. Если это число находится между 5 и 7, оно вышло на уровень 6 - 9-летних. Если d равно 8 - 10, возраст тех, кто способен понять текст, колеблется между 10 и 17 годами. Наконец, если d равно или больше 11, текст рассчитан на 17 - 20-летних.

Но ведь клиенты у вас разные! Почти у каждого из них есть семья, у членов которой тоже неодинаковый возраст. Наконец, у многих людей с возрастом не обостряется, а наоборот, притупляется восприятие информационных материалов. Поэтому вряд ли стоит злоупотреблять сложными оборотами и "архитектурными излишествами". А этот индекс рекомендуется варьировать где-то между 4 и 7. Причем, учитывая специализированный характер рекламных сообщений, простота и ясность их предпочтительны даже для интеллигенции, не говоря уже о менее образованных слоях населения.

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

Однако прямая реклама - в виде "почтового выстрела" или объявлений в средствах массовой информации - далеко не единственный путь к потребителю. Возможна и **косвенная реклама**, которая способна оказать на него не меньшее влияние. А если построить ее умело и динамично, она может оказаться и дешевле, и даже эффективнее.

Наиболее яркая форма косвенной рекламы - это **редакционные или авторские материалы газет, журналов и электронной прессы**. В них, разумеется, нет конкретных торговых предложений, зато фирма или ее продукция подаются клиентам в лучшем виде. А если эти материалы к тому же достаточно информативны, то они и по чисто коммерческим параметрам могут превзойти сообщения, опубликованные в тех же изданиях или радио- и телепрограммах.

Основное преимущество редакционно-авторских материалов состоит в том, что они:

- ♦ **выглядят беспристрастными**, а потому и **объективными**;
- ♦ **подаются ненавязчиво**, а значит, **легче впитываются** потребителем;

♦ **усваиваются гораздо большим числом** читателей (слушателей, зрителей), чем рекламные сообщения.

Исключительная эффективность этих материалов обусловлена еще и тем, что, в отличие от прямой рекламы, на них не приходится тратить крупные средства. Ведь совсем не обязательно "покупать" средства массовой информации, чтобы они о вас заговорили. Большинство из них делает это для своей собственной аудитории. Конечно, можно инспирировать нужное вам выступление в прессе или же заказать конкретным лицам статью (передачу), предварительно решив вопрос о ее публикации. Но, если у вас достаточно высокое реноме в мире бизнеса, можно не сомневаться, что вы уже в поле зрения средств массовой информации.

Какие же сведения о вас будут появляться в прессе?

Это хроника и аналитические материалы, очерки вашей деятельности и портреты руководителей, оценки перспектив и прогнозы на будущее. Но все они находятся в значительной мере вне сферы вашего контроля. Если же вы хотите повлиять на их содержание и направленность, у вас на вооружении брифинги и пресс-релизы, которые служат орудием "прямого вмешательства" в работу средств массовой информации. Правда, ваши усилия будут носить рекламный характер и окажутся успешными лишь в том случае, когда они удовлетворяют ряду критериев:

- ♦ **краткость, сжатость, лапидарность**;
- ♦ **значимость предлагаемой информации**;
- ♦ **ее соответствие редакционной линии**;
- ♦ **принципиальная новизна**;

- ♦ эксклюзивность, особенно когда имеете дело с популярным изданием (передачей);
- ♦ живость и доступность текстов.

Иначе вы рискуете достичь обратного эффекта и нанести урон своему авторитету.

Еще одной формой косвенной рекламы является атрибутика вашего офиса и коммерческих “точек”. Она сродни названию фирмы, но должна быть более детализированной и наглядной. Смысл ее в том, чтобы дать потребителю развернутое представление о вашей деятельности.

Казалось бы, что тут особенного? Ведь те, кто приобретает ваши продукты и услуги, и без того знают, чем и как вы занимаетесь. Но это опасное заблуждение.

Любая фирма, какой бы многопрофильной она ни была, воспринимается клиентом как достойная уважения лишь в том деле, в котором он накопил опыт успешного сотрудничества с ней. В результате происходит разрыв ее целевых рынков. Те, кто пользуется вашими товарами, зачастую не представляют себе, что еще вы можете им предложить. А те, кому это известно, не имеют прочных контактов с вами и, естественно, не торопятся купить вашу продукцию. Чтобы преодолеть этот разрыв, и необходима атрибутика, создающая фирме целостный образ.

Так, если вы спросите кого-нибудь о том, что такое химчистка, то скорее всего получите такой ответ: это место, где чистят одежду. Но разве отсюда автоматически следует, что там оказываются и ремонтные, швейные, красильные услуги?

Или взять банки. Чем они являются в глазах вкладчиков? Очевидно, неким “хранилищем” денег. Но ведь там их можно и занять. Не говоря уже о том, что банки консультируют своих клиентов и производят для них коммерческие операции (лизинг, факторинг и др.). Стоит ли добавлять, что это должно найти отражение в каких-либо внешних атрибутах?

Если вы хотите, чтобы потребители - как ваши теперешние клиенты, так и те, кто может обратиться к вам в будущем, - имели четкое и полное представление о вашей деятельности, постоянно напоминайте им о ней. Но делайте это тактично и ненавязчиво, как бы дополняя название своей фирмы. Так ваша атрибутика отложится в подсознании клиентов, побуждая их к сотрудничеству с вами.

К той же цели, хотя и несколько иным путем, ведет “практика сувениров”. Чтобы сосредоточить интерес потребителя на вашей фирме и ее товарах, надо время от времени посылать им бесплатно различные предметы, символизирующие вашу деятельность, - от образцов продукта до каталога услуг. Смысл таких сувениров заключается не в том, чтобы задобрить потребителя. Главное - это внушить ему, что контакт с вами не будет стоить ему ничего, кроме времени.

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

Разумеется, если ваша фирма успела снискать признание рынка, совсем не обязательно строить свой маркетинг на "практике сувениров", хотя и в этом случае она может оказаться полезной. Иное дело, когда вы только становитесь на ноги или же собираетесь "выбросить" на рынок принципиально новый товар. Представляя свою продукцию и не требуя взамен никаких обязательств, вы заставляете потенциальных клиентов примериться к ней. Тем самым повышается вероятность ее сбыта. Если, конечно, она не обманула их ожидания.

Однако и тут нужна осмотрительность. Вряд ли стоит усиленно навязывать потребителям свои продукты и услуги. Если ваши предложения слишком прозрачны и прямолинейны, это не просто может вызвать реакцию отторжения. Под угрозой окажется ваш авторитет, ибо клиенты заподозрят, что вы либо пытаетесь сбыть "гнилой" товар, не гнушаясь никакими средствами, либо напрочь лишены культуры общения с ними, а следовательно, не способны уловить и выразить в своих товарах их действительные нужды. И в том, и в другом случае будет мало желающих сотрудничать с вами.

Все эти формы косвенной рекламы носят общий характер. Они касаются скорее имиджа фирмы и сфер ее деятельности. Иное дело **маркировка**, призванная выделить специфику продуктов и услуг, их самостоятельное значение для рынка. Это выражается и в названиях, которые им даются.

Маркировка выполняет двоякого рода функцию. С одной стороны, она позволяет *отграничить данный товар от остальных*, в том числе и тех, что производятся конкурентами, а с другой - *найти его место среди аналогичных товаров*, предлагаемых той же фирмой. В первом случае продуктам и услугам присваиваются разные имена, во втором же - различные индексы. Например, автомобили "Жигули" отличаются не только от "Волги" или "Москвича", но и между собой (ВАЗ-2106, 2107, 2109 и т. д.). Впрочем, как и "Волга" (ГАЗ-21, 24-10, 3102 и т. п.) или "Москвич" (АЗЛК-412, 421, 2141 и др.).

Но главное, конечно, не в том, чтобы придумать специальное название для каждой вариации товара. Гораздо важнее донести до потребителя то новое и одновременно ценное, которое в ней содержится. С этой целью к названию товара обычно добавляется "описательная" часть - "усовершенствованный", "модернизированный" и т. д., - или индекс заменяется на рейтинг (сорт, категория, число "звездочек" и др.). Тем самым оказывается более сильное воздействие на потребительское восприятие.

Маркировка - это не просто название. Само оно служит лишь для того, чтобы "навесить" на него образ товара. Возьмем часы "Полет" или "Чайка", холодильники "Атлант" или "Стинол", телевизоры "Горизонт" или "Рекорд". Разве это пустые слова? Разумеется, нет. С каждым из них ассоциируется целый набор особых свойств, которые, сливаясь воедино, образуют мыс-

ленную картину, витающую перед взором потребителя. И, когда он принимает решение о покупке, эта картина играет не меньшую роль, нежели вполне осязаемые черты продукта.

Сложнее обстоит дело в сфере услуг. Продукт всегда перед глазами, его можно потрогать и пощупать. Что же касается услуги, то, поскольку она реально существует лишь в момент своего выполнения, приходится маркетировать то, чего в наличии нет. А потому особый смысл приобретает ее визуализация, то есть придание ей наглядной, “выпуклой” формы.

Как же добиться этого?

Необходимо, во-первых, **развернуть услугу во времени**, представить ее модель в доступной для понимания форме. Во-вторых, **демонстрировать основные срезы услуги** - “до”, “во время” и “после”, - доказывая, что, с одной стороны, потребителю гарантируются улучшения, а с другой - тот не понесет ущерба в качестве побочного эффекта. И, в-третьих, по мере возможности **представить диаграммы и графики, показывающие потенциальную отдачу от услуги**. Иными словами, донести до клиента те свойства услуги, которые создают ее мысленную картину.

Наконец, нельзя не сказать еще об одном средстве косвенной рекламы. Это **“действующие лица”**, то есть люди, рекламирующие ваши товары как бы мимоходом, а значит, практически даром. К ним относятся те, кто:

- пользуется вашими продуктами и услугами и рекомендует их третьим лицам;
- намеренно расхваливает ваши товары и старается поднять их авторитет;
- никогда не пользуется вашей продукцией и, видимо, не нуждается в ней, но симпатизирует самой фирме или ее сотрудникам (начиная с ваших консультантов и кончая любящими родственниками).

Быть может, это самый мощный источник создания вашего имиджа. Но беда в том, что он почти не поддается управлению. Не говоря уже о том, что те, кто мало пользуется вашими товарами, знают их слишком слабо, чтобы обеспечить им направленную рекламу.

И все же, если вам известен примерный круг этих “действующих лиц”, ваши шансы значительны. Ведь вы можете скорректировать свои действия посредством личных контактов, прямой рассылки или каким-то иным путем. Если же нет - ждите у моря погоды. Но даже малейший контроль над этим источником - в силу его **непосредственности, доверительности и практической ориентированности** - способен дать такой эффект, который достигается другими формами косвенной рекламы лишь с помощью больших усилий.

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

Перед тем, как вступить в контакт с потребителем, вы, очевидно, задумываетесь над тем, как это сделать. Попытаться сбывать товар сразу и без особых переговоров с клиентурой (“холодная продажа”) или предпочесть “теплую продажу”, включающую в себя тесное общение с ней?

Ответ на этот вопрос не так прост, как может показаться на первый взгляд. Конечно, если ваша продукция незатейлива, и у вас есть реальная возможность быстро управиться с ней, можно прибегнуть и к “холодной” тактике. Тем более, что она - в случае успеха - дает серьезную экономию времени и средств. Но эта тактика далеко не всегда срабатывает.

Продажа того, на что имеется достаточный спрос, вряд ли будет носить разовый характер. А в сфере услуг и вовсе трудно что-либо купить про запас. Да и сколько-нибудь сложный товар обязательно нуждается в том, чтобы его представили клиентуре. Стало быть, без диалога тут не обойтись.

Если исходить из долговременных целей, ставка должна быть сделана на “теплую продажу”. Это значит все время держать своих потенциальных клиентов в курсе того, чем вы занимаетесь и что собираетесь им предложить. Постоянно быть готовыми к общению с ними - как лицом к лицу, так и по почте или телефону - и давать им оперативную информацию о продуктах и услугах, их ключевых параметрах, условиях покупки, цене, порядке оплаты и т. д. Убеждать потребителей в том, что в их интересах приобрести ваш товар, особенно если он имеет не одну модификацию или предполагает “доводку” в соответствии с их запросами, и спрос на него носит “рваный” характер. А главное - помнить о том, что лучше иметь одного преданного клиента, чем десяток тех, кто стал вашим покупателем случайно или поневоле.

Но, независимо от того, какую вы выберете тактику, в вашем распоряжении две альтернативные формы продажи. Одна из них - “жесткая” - осуществляется на фиксированных условиях, не подлежащих пересмотру, а другая - “мягкая” - предполагает гибкое варьирование их в ходе переговоров с клиентурой. Если вы предлагаете ей стандартные и недорогие товары, “жесткая” форма продажи может оказаться вполне приемлемой. Однако в случае, когда они специализированы или требуют дополнительного обслуживания, эта форма практически бесплодна. Более того, она весьма опасна, ибо порождает недовольство у клиентов и подрывает ваш авторитет. И единственным, кого порадует “жесткая продажа”, будет при этом ваш конкурент.

“Мягкая продажа” ценна не только тем, что она позволяет сбывать товар там, где не срабатывает “жесткий подход”. С ее помощью преодолевается “корпоративная глухота”, которой в той или иной мере страдают почти все фирмы. Внимательно прислушиваясь к потребителям, обсуждая с ними достоинства и недостатки вашей продукции, конструктивно реагируя на их предложения об условиях продажи, вы накапливаете материал,

на базе которого может быть усовершенствован ваш маркетинг. Попутно “мягкая продажа” учит вас терпимо относиться к критическим замечаниям клиентов и приспосабливать свои продукты и услуги к требованиям рынка.

Таким образом, любая продажа, которую вы совершаете, состоит из пары “векторов” - тактики и формы. А поскольку каждый из них тоже существует в двух модификациях (соответственно “холодной” и “теплой”, “жесткой” и “мягкой”), налицо четыре варианта, к которым сводятся все продажи. Если попытаться представить их в обобщенном виде, то можно построить матрицу, показывающую взаимосвязь этих вариантов.

МАТРИЦА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ		Тактика продаж	
		Холодная	Теплая
Форма продаж	Ж е с т к а я	Продажа без общения с потребителем и на фиксированных условиях	Продажа на фиксированных условиях, но как результат общения с потребителем
	М я г к а я	Продажа без общения с потребителем, но с предоставлением ему ограниченной свободы выбора ее условий	Продажа с определением ее условий в ходе общения с потребителем

1. “Холодная” и “жесткая” продажа. У нее хорошие шансы на успех, когда вы имеете дело с простыми, дешевыми и стандартными товарами (например, обычными лезвиями для бритья). Они в общем-то обезличены, достаточно известны потребителю и не нуждаются в особых разъяснениях и инструкциях. Поэтому их можно продать, не вступая в диалог с клиентурой, на условиях, подсказанных опытом, прогнозными оценками и рыночным чутьем.

2. “Холодная” и “мягкая” продажа. Она уместна, если связана с простым, но не вполне стандартным и относительно

3.3. СИЛА ПРЕДВИДЕНИЯ

дорогим товаром (скажем, вечерним платьем). Хотя пользование им и не требует от клиентов специальной квалификации или психологической адаптации, они могут засомневаться в целесообразности покупки, если им навязывать жесткие условия. Не говоря уже о гарантиях, потребителю надо предоставить какое-то пространство для маневра, дифференцируя цену, предусматривая скидки с нее, варьируя порядок оплаты и т. д.

3. “Теплая” и “жесткая” продажа. Ее эффективность достигает наивысшего уровня, когда вы стремитесь сбыть сложные, но не очень дорогие товары, существующие в разных модификациях (к примеру, транзисторные приемники). Чтобы пробудить у потребителя интерес к ним, мало простой рекламы. Нужна целая кампания по стимулированию их продажи, включая демонстрацию принципа действия и тех преимуществ, которые они сулят клиентам. И, хотя условия продажи таких товаров могут быть фиксированными, ибо каждая их модификация достаточно стандартизирована и не подлежит дальнейшей адаптации к требованиям пользователя, не обойтись без серьезного, насыщенного общения с ним.

4. “Теплая” и “мягкая” продажа. Она лучше всего срабатывает при реализации сложных и дорогих товаров, сопровождаемых дополнительным обслуживанием (скажем, промышленных установок или наукоемких технологий). С одной стороны, такую покупку боязно совершать вслепую, а с другой - она отнюдь не заканчивается передачей продукта клиенту. Чтобы ввести продукт в действие, зачастую требуется дальнейшая совместная работа изготовителя и потребителя. Но какого характера и в каком объеме - это зависит от конкретной ситуации, в которой осуществляется покупка, запросов клиента и ваших возможностей. Иначе говоря, заранее не может быть известен ни сам товар, соединяющий в себе продукт и комплекс сопровождающих его услуг, ни способ продажи, ни тем более ее условия. Вот почему тут нельзя обойтись без переговоров, в ходе которых и должны быть определены эти параметры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В чем смысл маркетинга?

В том, чтобы обеспечить фирме прибыль. Но при этом он мало касается самого производства и в основном задействует факторы внешней (рыночной) среды. Вероятно, отсюда и проистекает отношение к маркетингу как непозволительной роскоши. А ведь этим грешит большая часть “внутренних” (операционных) работников почти в каждой фирме.

Такая оценка, к сожалению, особенно характерна для нашего общества. Да и что тут удивительного? Сам рынок как экономическая реальность отвергался им столь долго и упорно, что все, связанное с ним, не могло не быть девальвировано. И, если не преодолеть укоренившееся в людях пренебрежение маркетингом, вряд ли стоит рассчитывать на рыночный успех.

Однако это вовсе не значит, что маркетинг не может быть расточительным. Совсем наоборот, чем менее опытные, умелые и квалифицированные работники, занятые в нем, тем сильнее проявляют симптомы этой болезни. Когда, например, предпочтение отдается “продажной” стратегии, то есть во главу угла ставится задача продать как можно больше продуктов и услуг - во что бы то ни стало и невзирая на конкретные обстоятельства и реальные возможности, - слишком много средств тратится вхолостую:

- на охват большего числа потребителей вне связи с тем, готовы ли они совершить покупку;
- на покрытие дорожных расходов, которые являются результатом неразумного составления маршрутов;
- на избыточную рекламу (включая прямую рассылку), не способную усилить ваши конкурентные позиции и т. д.

А ведь **экономия на затратах** - тоже источник прибыли.

Как же добиться **прибыльного маркетинга**?

Простейший вариант - **не платить за маркетинг ничего**. Это кажется абсурдным, но иногда вполне осуществимо. В качестве примера можно привести редакционный или авторский комментарий к деятельности вашей фирмы или к ее товарам в специальном издании. Причем в отдельных случаях он оказывается для вас не просто бесплатным, за него еще выплачивают гонорар вам или вашему коллеге. Такое встречается, конечно, весьма редко, зато гораздо чаще удается свести издержки к минимуму.

Другой путь - это **увеличение расходной части бюджета** в надежде на то, что оно будет сопровождаться еще большим ростом доходов. Однако тут вас ожидает подвох. Не говоря уже о том, что на марше крайне трудно изыскать свободные ресурсы,

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

не стоит забывать, что лавры за это вам вряд ли достанутся. В случае удачи ему всегда найдутся иные объяснения, нежели “перекройка” бюджета. Если же вам не повезет, и доходы вырастут не так, как ожидалось, на вас, естественно, будет свалена вся вина.

Но есть и более практичный способ. Он состоит в том, чтобы **компенсировать дополнительные затраты за счет сокращения расходов на других участках** маркетинга. Это можно сделать **тройным образом**.

I. Просмотрите счета, которые должна оплатить ваша фирма. Все ли в них в порядке? Задумайтесь над рядом связанных с этим вопросов:

- ◆ на что вы тратите деньги?
- ◆ насколько расходы соответствуют вашим целям?
- ◆ как производится оплата ваших счетов?

Если ответы на них не совсем очевидны, обратитесь за помощью к тем сотрудникам, которые этим непосредственно занимаются. Подвергнув обработке добытую информацию, попытайтесь не просто вскрыть ошибки, но и спроектировать новую структуру затрат. Таковую, в основе которой будут лежать более “экономичные” альтернативы.

II. Проведите “ревизию” ваших запасов. Достаточно ли эффективно они применяются? Нет ли на складах устаревших материалов? Не слишком ли они дороги, то есть избыточны для ваших потребностей, в то время как можно обойтись их более доступными аналогами? Это ведь тоже ничем не оправданные расходы. Такое случается, когда:

- ◆ приобретая материалы в больших количествах, вы потребляете их в малых, практически не извлекая никакой выгоды из полученной ценовой скидки (хотя и при небольших объемах можно вести речь о скидке - за предоплату, “самовывоз” или просто благодаря тому, что вы ее запросили);
- ◆ вы закупаете преимущественно материалы, которые пользуются успехом на рынке, не обращая внимания на то, отвечают ли они вашим задачам (“впритык” или превышают их по своей мощности (“из пушки по воробьям”), уникальны, или же их можно заменить менее престижными предметами, в том числе собственного производства;
- ◆ к материалам предъявляются чрезмерно жесткие требования, несоизмеримые с вашими действительными нуждами, а значит и там, где у вас есть вполне пригодный заменитель, все равно используются самые ценные из них (скажем, имея бумагу нестандартного формата, вы печатаете текст на стандартной, хотя он не носит

официального характера и отнюдь не предполагает со-
ответствующих атрибутов).

III. Проанализируйте **характер и структуру производимых вам поставок**. Разобравшись с ними, вы наверняка обнаружите, что ваши сотрудники отдают предпочтение тем поставщикам, которые им наиболее удобны. Даже в тех случаях, когда они обходятся вам дороже своих конкурентов. Да и вряд ли на этом фокусируется интерес ваших сотрудников. А жаль!

Почему бы не сказать поставщику о необходимости снизить цену на его услуги? По крайней мере это заставит его быть более чутким к вашим трудностям, ибо даст ему понять, что вы можете обратиться к его конкурентам, если он не пересмотрит условия сделки. Маловероятно, чтобы поставщик остался глух к вашему предложению. Скорее всего он хоть как-то отреагирует на него, демонстрируя свою готовность к компромиссу. Если же этого не последует, то отчего бы вам и в самом деле не подумать о новых связях?

Однако, несмотря на всю важность “экономичности”, ею нельзя злоупотреблять. Урезание расходов на ключевые факторы маркетинга грозит его полным разрушением. Так, отправляя договоры и счета почтой, а не по факсу, вы, безусловно, сэкономите несколько рублей. Но, если они попадут к адресату с опозданием, это может обернуться для вас тысячными потерями. Так стоит ли игра свеч?

Главное - это баланс между затратами на маркетинг и отдачей от него. Причем и ваши сотрудники начнут стремиться к такому балансу, когда увидят, что вы предпринимаете конструктивные действия, дабы выправить положение. А если ваши цели (желаемые результаты) четко определены и доступны им, то прибыльный маркетинг для вас - это лишь дело времени.

Приложение 1

РАБОТА ПРОДАВЦА: МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

Главная функция маркетинга, если не сказать - всей деятельности фирмы, - это продажи. В конце концов все производится фирмой для того, чтобы продать. И, если это не удастся сделать, смысл ее усилий во многом утрачивается. Что же касается самого маркетинга, то он, по существу, только затем и существует, чтобы облегчить продажи, обеспечить им нужную динамику и результативность.

В свою очередь, ключевой фактор продаж - это сам продавец. Его работа не просто трудна и ответственна. Она связана с большими перегрузками - как нервными, так и физическими. Продавец тратит много времени на разъезды и ожидания, встречи и переговоры, и его путь далеко не всегда усыпан розами. Нередко он сталкивается с прямолинейным отказом, нарывается на грубость, а иногда и на оскорбления.

Задача продавца состоит, прежде всего, в том, чтобы продать товар своей фирмы, причем в тех объемах, которые запланированы ее руководством. Но, чтобы добиться таких результатов, ему приходится работать с гораздо большим числом возможных покупателей, "вышелушивать" их, ибо только незначительная часть потенциальных клиентов, в конечном счете, оказывается готовой раскошелиться. Продавец может весь день просидеть на телефоне или за рулем, составляя отчет о проделанной работе или развлекая тех, кто проявил интерес к продукции фирмы. Это нелегкая судьба, и не каждый способен ее принять.

Правда, все чаще продавцы награждаются почетными титулами, которые призваны поднять их престиж в глазах общественности. Их величают то директорами по маркетингу, то региональными менеджерами, то инженерами по сбыту, а то и членами правления. Но, как бы ни называли продавцов, перед ними стоит все та же задача - продать свой товар. Они по-прежнему атакуют покупателей, с тем чтобы заставить их сделать "правильный" выбор.

Трудно справиться с этой работой, если нет на плечах разумной головы. Продавец должен хорошо знать свой товар, любые связанные с ним детали и тонкости, его достоинства и слабости. Кроме того, нужно иметь ясное представление о конкурентах, которые являются, возможно, главным препятствием на пути продавца. Но еще важнее уметь поддерживать добрые отношения с покупателями и определять, где их стоит искать и можно найти.

Не обойтись продавцу и без дара убеждения. Надо научиться вводить покупателя в состояние "гипноза", когда он "сли-

вается" в своих оценках с продавцом, осознав преимущества его товара. Только в этом случае можно добиться не разовых, спорадических продаж, а создать отлаженный торговый "конвейер", способный принести желаемые результаты.

Но, несмотря на столь творческий характер работы продавца, она все же весьма далека от научного или инженерного труда. В ней гораздо меньше неопределенности и непредсказуемости и порывов фантазии. Эта работа тесно связана с конкретными целями и результатами, которые вполне поддаются учету и контролю. Не менее чем три четверти ее составляют различные мероприятия и соответствующим им действия. А потому она нуждается и в оперативном управлении. Без него работа продавца неизбежно оказывается хаотичной и малопродуктивной. Руководитель сбыта должен почти ежедневно выдавать ему задания и поручения, требовать с него отчеты (включая письменные) об их выполнении и лично проверять полученные результаты.

Для большинства продавцов основным стимулом к интенсивной работе являются деньги, точнее - оплата их труда. Исторически так сложилось, что заработок продавца всегда зависел (в большей или меньшей степени) от объемов сбыта продукции фирмы. И по тому, как шли у нее дела, обычно можно определить, каковы доходы ее продавцов.

Это, конечно, не единственный фактор, способствующий самоотдаче продавцов. Немалое значение имеют престиж, гордость за свою фирму и социальный статус. Серьезным внутренним стимулом является удовлетворенность своей работой и тем местом, которое она занимает в их личной жизни. Наконец, нельзя забывать и о боязни потерять эту работу, особенно когда она устраивает их по всем другим параметрам.

Тем не менее, наиболее действенным рычагом управления продавцами до сих пор остается их заработок. И ключевая проблема руководства фирмы, по сути, заключается в том, чтобы найти достаточно точный ответ на вопрос: как за свои деньги, потраченные на продавца, получить наибольший эффект для продаж?

Всегда есть соблазн привязать оплату труда продавца к единственному критерию - объему продаж. Казалось бы, чего проще? Хочешь получить больше - добейся увеличения продаж. Если же допустишь их снижение, пеняй на себя - доходы тоже неизбежно сократятся.

Однако, несмотря на свою кажущуюся простоту и действенность, эта система таит в себе подводный камень, о который может разбиться самое изощренное управление работой продавцов. Повышение объема продаж является чисто количественным показателем, безразличным к содержанию деятельности и структуре продаж. А потому можно долговременные цели предприятия принести в жертву его краткосрочным зада-

РАБОТА ПРОДАВЦА

чам. Скажем, продавец справился со своим непосредственным заданием практически идеально, а предприятию - по большому счету - нанесен чувствительный ущерб.

Как же быть? Каким образом направить усилия продавца на стратегические интересы предприятия, но так, чтобы при этом обеспечить разумный объем продаж? Можно ли соединить материальный стимул продавца с ключевыми ориентирами фирмы?

Прежде чем ответить на эти вопросы, стоит разобраться с природой и особенностями работы продавца. Если взять типичного продавца, обслуживающего ту или иную зону сбыта (неважно, географическую, функциональную или какую-то иную), к его задачам можно отнести, например:

- выслушивание жалоб на качество продукции, условия поставки и другие факторы продаж;
- оказание дополнительных услуг или их подготовку;
- перемещение и демонстрацию образцов продукции;
- обучение дистрибьюторов, дилеров, покупателей, равно как и других продавцов;
- отслеживание тенденций и колебаний спроса - и прежде всего его объема;
- наблюдение за рынками, а также поведением покупателей и конкурентов;
- грубые, предварительные прогнозы сбыта;
- вождение, а в некоторых случаях даже обслуживание и ремонт служебного автомобиля;
- учет расходов и представление отчетности по ним;
- контроль за погрузкой продукции и ее доставкой;
- поддержание отношений со своей клиентурой;
- оформление отчетов (в том числе письменных) для представления руководству; и т. д.

Подсчитано, что продавец занимается своими непосредственными функциями в среднем не более двух часов в день. Это как раз то время, когда руководитель сбыта может с ним контактировать и направлять его действия в нужное для фирмы русло. Поэтому столь важно выяснить, как можно увеличить "чистое" время работы продавца и тем самым обеспечить должный уровень его управляемости. При этом нужно знать и то, где в это время будет находиться руководитель сбыта, какой объем продукции запланирован к продаже, каковы затраты, которые готова понести фирма, чтобы справиться с этим объемом, что именно следует продать в первую очередь, кому и когда надлежит сбыть эту продукцию. Как ни странно, только в контексте ответов на эти вопросы становится вполне осмысленной и проблема оплаты труда продавца.

Например, в качестве приоритетной продавцу может быть поставлена одна из задач:

- сбалансированная продажа всех видов имеющейся продукции;
- увеличение количества покупателей - независимо от объема продаж и сроков оплаты;
- возможно больший охват новых покупателей и рынков;
- прирост числа крупных покупателей и объемов разовых продаж;
- сокращение размера сбытовых расходов;
- максимально полный охват различных рынков и категорий покупателей;
- эффективное взаимодействие с другими продавцами фирмы;
- обеспечение максимального роста продаж в предстоящем периоде; и т. д.

В любом из этих случаев принципиальная установка фирмы вступает в противоречие с задачей безусловного увеличения объемов продаж. Тем самым стимулирование продавца, которое привязано к объему сбыта, не просто не способствует выполнению общей установки фирмы, но и отдаляет его, а иногда и вовсе толкает в противоположном направлении. И чем лучше будет работать продавец, исходя из критерия объема продаж, тем меньше шансов на осуществление планов фирмы. Так стоит ли задачу продавца усматривать только в максимизации сбыта?

Допустим, фирма нуждается в реструктуризации продаж, увеличении в них доли новой продукции, которая только-только пробивается на рынок. Надо ли сомневаться, что продавец, заинтересованный исключительно в объеме сбыта, станет - в ущерб собственным интересам - заботиться о товаре, который требует больших усилий, но вряд ли даст столь же значительную отдачу? Если же задача состоит в том, чтобы захватить лидерство на тех или иных рынках - даже ценой утраты других, - понятно, что она может столкнуться с интересами продавца - в той мере, в какой они связаны с максимизацией продаж.

Таким образом, хотя вполне естественно учитывать размеры продаж при установлении вознаграждения продавцу, они не могут и не должны стать единственным основанием для выплаты дохода. Дело заключается в том, чтобы найти способы увязки объемов сбыта, заработков продавца и долгосрочных интересов фирмы. В противном случае продавцы не будут работать с должным напряжением сил и самоотдачей, либо возникнет ситуация, когда чем более профессиональными окажутся их действия, тем дальше уйдет фирма от своих собственных ориентиров.

Если исходить из реальной практики оплаты труда продавцов, можно зафиксировать несколько ее форм. Причем доля каждой из них является далеко не одинаковой. Так, чуть менее

РАБОТА ПРОДАВЦА

трети продавцов "сидят" на стабильной зарплате; заработок одной пятой части их напрямую привязан к объему продаж; наконец, около половины продавцов получает свое вознаграждение на основе комбинированных систем, которые включают в себя как оклад и комиссионные, так и специальные виды премирования, зависящие от выполнения тех или иных задач, поставленных фирмой.

Одна из самых распространенных форм оплаты труда продавцов - соединение небольшого оклада, способного удовлетворить их минимальные денежные запросы, с комиссионным вознаграждением, представляющим собой процент от объема сбыта. При этом обычно оно выплачивается не со всего размера продаж, достигнутого тем или иным продавцом, а лишь за превышение определенного уровня, заранее установленного руководством фирмы. В итоге получается, что оклад составляет от половины до трех четвертей заработка продавца, а остальная часть его обеспечивается за счет комиссионных. Разумеется, эта система редко встречается в чистом виде; чаще она испытывает определенные модификации. Тем не менее, любая ее разновидность основана на тесной увязке оклада продавца с его комиссионным вознаграждением.

Однако нетрудно заметить, что эта система недостаточно учитывает динамику изменения специальных задач сбыта, непосредственно не связанных с объемом продаж. И, чтобы не сорвать их выполнение, нужно совместить ее также с долгосрочными целями фирмы и функциями продавцов. Но для этого требуется ответить и на следующие вопросы:

- 1) Существует ли конфликт между коммерческой политикой фирмы и ее текущим планом по сбыту?
- 2) Как продавец воспринимает виды и меры контроля, которому он подвергается?
- 3) Уверены ли продавцы в реальной емкости своих рынков и платежеспособности потребителей?
- 4) Достаточно ли велика та самоотдача, с которой работают продавцы?
- 5) Кажутся ли продавцам обоснованными цены, назначаемые фирмой?
- 6) Какова кривая изменения доходов, выплачиваемых продавцам при тех или иных показателях их работы?
- 7) Насколько многообразны источники доходов, получаемых продавцами?
- 8) Что может дать линия на премирование сверхплановых продаж?

Разобравшись с этими факторами, можно приступить к формированию механизма оплаты труда продавцов.

Особая трудность связана с вознаграждением продавцов за сверхплановый сбыт, значительно превышающий нормальный уровень продаж. Подобный успех разрушает механизм вознагра-

раждений, предусмотренный для стандартных случаев, когда доходы соответствуют предпринимаемым усилиям, квалификации и профессионализму. Разумеется, в какой-то мере сверхплановые продажи также обязаны личным преимуществам того или иного продавца, его энергичным и продуманным действиям. И в этом смысле получаемое им дополнительное вознаграждение вполне оправданно и способствует интенсивной работе продавца. Не говоря уже о том, что сама фирма в любом случае выигрывает больше, чем продавец.

Однако, если уровень продаж оказывается слишком высоким, и дополнительное вознаграждение продавца становится "ненормально" большим, руководство фирмы обычно полагает, что оно уперлось в "потолок", и нужно приостановить его дальнейший рост. При этом большинство руководителей - по крайней мере частично - оправдывают свои действия тем, что, если не принять этих мер, развалится сама система вознаграждения продавцов. Но нельзя ограничиться и простым отказом от выплаты "сверхдоходов". Ибо в этом случае продавцы лишатся трудовой мотивации, как только они добьются максимальных объемов плановых продаж.

Чтобы избежать таких мотивационных "ловушек", некоторые фирмы модифицируют систему оплаты труда своих продавцов, нивелируя их сверхплановые заработки. Возьмем, например, квалифицированных продавцов, которые имеют приличный оклад и регулярно получают дополнительное вознаграждение, связанное с повышенным уровнем сбыта. Предположим, что они обычно добиваются сверхплановых продаж, способных принести им значительные "сверхдоходы". Но эти "сверхдоходы" непосредственно не выплачиваются продавцам, а направляются в специальный фонд премирования, который может быть распределен между продавцами на более равномерной основе или использован для выдачи им кредитов либо иных форм поощрения.

По мнению руководства таких фирм, эта система обладает рядом преимуществ. Она демонстрирует, что фирма не "зажимает" дополнительные заработки продавцов, а готова их выплачивать в соответствии с достигнутым соглашением. Но, в то же время, сдерживается возможность "сверхобогащения" и образования серьезных разрывов в их социальном статусе. При этом подразумевается, что, если кто-то из продавцов стабильно добивается "сверхпродаж" в течение длительного времени (скажем, одного-двух лет), он вправе рассчитывать не просто на большую долю специального фонда, но в отдельных случаях - в виде исключения - может напрямую получить заработанные комиссионные в полном объеме. Тем самым удастся сохранить действенные стимулы для продавцов, поскольку все, что ими заработано, в конечном счете, оказывается в их распоряжении.

Однако попробуем глубже оценить вклад того или иного продавца в результаты деятельности фирмы.

РАБОТА ПРОДАВЦА

Для начала обратимся к источникам, создающим прибыль. Это, во-первых, наращивание объема продаж при том же уровне чистого дохода; во-вторых, повышение чистого дохода путем увеличения цен, сокращения прямых расходов или реструктуризации продаж в пользу более выгодной продукции; и, в-третьих, снижение постоянных затрат на фоне относительной стабильности остальных факторов. Опираясь на эти три источника, можно установить основания премирования как самих продавцов, так и других работников отдела сбыта. Тем более, что сам по себе объем продаж далеко не всегда является исчерпывающим показателем успешной работы фирмы. Даже значительный прирост сбыта мало эффективен, если он сопряжен с чрезмерными расходами или не способен обеспечить требуемый уровень чистого дохода.

Премияльные выплаты могут быть привязаны не к объему продаж, выраженному в деньгах, а к чистому доходу от осуществленных продаж. Критерием оценки работы продавцов может стать также размер использованного ими бюджета, особенно в том, что касается руководителей отдела сбыта. Наконец, иногда стоит использовать и некую комбинацию этих двух критериев - скажем, отношение уровня продаж к объему сбытовых расходов.

Таким образом, стоит подвести некоторые итоги. Механизм оплаты труда продавцов можно представить в виде трехмерной модели, которая с разных сторон высвечивает их мотивацию.

Прежде всего, они нуждаются в определенном - более или менее стабильном - заработке, который покрывает их базовые потребности, как бы гарантирует минимальный уровень обеспеченности в случае, когда дела идут не так, чтобы рассчитывать на дополнительное вознаграждение. В то же время, это избавляет их от лихорадочных усилий по достижению локальных, сиюминутных результатов в ущерб долгосрочным интересам как самого продавца, так и предприятия в целом.

Далее, большую стимулирующую роль играют комиссионные выплаты, представляющие собой долю объема продаж, достигнутого благодаря усилиям того или иного продавца. В конце концов его главная задача в том и состоит, чтобы побольше продать. Разумеется, фирма может поставить определенные условия, вне которых прирост объема сбыта утрачивает свой первоначальный смысл. Но даже в этом случае продавцу следует наращивать продажи, хотя и с учетом дополнительных требований к ним.

Наконец, именно потому, что на параметры сбыта могут накладываться какие-то ограничения, нужен специальный критерий, который бы ориентировал продавцов на их соблюдение. Скажем, если для фирмы крайне важна (наряду с объемом) и структура продаж, оплату труда продавцов следует увязать и с тем, каковы соотносительные доли сбываемых товаров. Это может быть выражено в форме премияльных, которые выплачи-

ваются в зависимости от выполнения дополнительной задачи, стоящей перед продавцом. Они могут быть как фиксированными (в простейшем случае), так и отнесенными к тому или иному объему продаж, но в меньшем размере, чем комиссионные. Так, если было установлено, что дополнительное вознаграждение продавца составляет 1 процент от совокупных продаж, то в случае выполнения соответствующих требований он плюс к тому получает премиальные выплаты в размере 0,5 процента от той же суммы.

Однако как премиальные выплаты, так и комиссионное вознаграждение могут быть привязаны не к объему продаж, а к чистому доходу или отношению продаж к сбытовым расходам. Главное - чтобы в составе заработков продавца гармонично сочетались базовая зарплата, придающая ему определенную уверенность в своем положении; дополнительное вознаграждение, выступающее как функция его ключевой цели - максимизации продаж; и премия, которая стимулирует продавца действовать с учетом особых задач, вытекающих из коммерческой политики фирмы и отражающих ее долгосрочные интересы или требования момента, имеющие для нее решающий характер. При этом совсем не обязательно применение разом всех этих компонентов. Иногда может быть использована усеченная двумерная модель. Однако чем больше у нее измерений, тем полнее и глубже задействуется мотивация продавца.

В то же время, несмотря на внутреннюю стройность этой модели, она вполне может дать сбой, если ее непосредственно приложить к оплате труда продавцов. Загвоздка в том, что в ней молчаливо предполагается, что работа каждого продавца вполне унифицирована, а рынки, на которых действуют продавцы, идентичны друг другу. И в этом смысле не нужно большого труда, чтобы оценить работу всех продавцов и сравнить между собой, установив тем самым твердые основания для формирования оплаты их труда.

Однако в действительности все обстоит гораздо сложнее, и рынки далеко не совпадают друг с другом, а иногда оказываются и вовсе несопоставимыми. Именно в этих случаях особенно наглядно проявляется их специфика, подталкивая руководство сбыта к тому, чтобы принять во внимание ключевые особенности, способные повлиять на результаты деятельности продавцов.

Прежде всего, рынки различаются по своей емкости. И это определяет потенциал продаж, объективные возможности, которые открываются перед продавцом. Трудно добиться значительного объема сбыта, если нет соответствующего платежеспособного спроса, не говоря уже об уровне конкуренции, которая может выхолостить все усилия продавца даже в тех случаях, когда он действует на перспективных рынках. Причем утрата конкурентных позиций нередко происходит не из ошибочных действий самого продавца, а из коммерческой политики фирмы или

РАБОТА ПРОДАВЦА

недостаточного финансирования предпринимаемых ею бытовых мер. А значит, было бы несправедливым, определяя механизм оплаты труда продавцов, не принимать во внимание этих особенностей.

Далее, весьма важное значение имеет структура рынка. Ее ключевые особенности - зона охвата, масштаб клиентов и их разброс. Случается, что за продавцом закреплена огромная территория, где на большом удалении друг от друга расположены покупатели, запрашивающие довольно незначительный объем продукции. А бывает, что он действует на весьма компактном участке, где в основном сосредоточены крупные потребители, представляющие для фирмы стратегический интерес. Естественно, что при прочих равных условиях эти продавцы достигнут совершенно разных, а иногда и попросту несравнимых результатов. При этом второй продавец наверняка легко превзойдет показатели первого или - что то же самое - получит их с гораздо меньшими усилиями.

Наконец, не последнюю роль играет и характер сбываемой продукции. Если она предельно проста, и ее использование не требует от потребителей никакой подготовки, работа продавца практически сводится к выполнению чисто бытовых функций. Другое дело, когда продукция является технически сложной или технологически "насыщенной". Тогда продавцу приходится не только консультировать покупателя и вникать в специфику его запросов, но и сопровождать свой товар и оказывать иные пред- и послепродажные услуги. А это, конечно же, требует гораздо большего труда и времени, не говоря уже о соответствующей квалификации.

Таким образом, руководству фирмы, если оно хочет учесть естественные различия в условиях, в которых действуют ее продавцы, необходимо сделать поправку на них. Оно должно либо максимально унифицировать их, то есть сбалансировать задания, выдаваемые продавцам, так чтобы их работа была примерно однородной и сопоставимой по трудоемкости, либо, не стремясь "обезличить" продавцов, а пытаясь использовать каждого из них именно там, где тот способен принести наибольшую пользу, внести такую поправку в механизм формирования оплаты труда. Скажем, установив коэффициент сложности по каждому из выделенных параметров того или иного рынка и найдя его среднюю величину, применять ее к базовым ставкам вознаграждения и модифицировать их в зависимости от уровня сложности того участка, на котором оказался тот или иной продавец.

Но даже самая точная модель оплаты труда продавцов, включенная в контекст разумной коммерческой политики, не даст ожидаемого эффекта, если отсутствует должный контроль за их действиями. Правда, нередко раздаются голоса, что работа продавцов является настолько творческой и ситуативной, то есть зависящей от требований текущего момента, что не поддается

планированию, а значит, и контролю. И единственное, что остается, - это выдать четкое задание и ждать, пока они достигнут нужных результатов. И только в тех случаях, когда их нет, стоит внести в деятельность продавцов соответствующие коррективы. Однако, если согласиться с этими доводами, придется напроочь отказаться от текущего управления действиями продавцов, а заодно и от инструментов, с помощью которых можно исправить ситуацию еще до того, как она станет критической или даже непоправимой. А это уже признак слабого руководства, а не трудностей управления.

Как же обеспечить контроль за работой продавца?

Наиболее простой способ - это ввести, с одной стороны, текущее планирование деятельности продавцов с учетом полученных заданий и их собственной инициативы (с одобрением планов руководством сбыта), а с другой - регулярную отчетность продавцов в форматах, утвержденных руководством фирмы или подразделения сбыта. Это позволит не только упорядочить деятельность продавцов и обеспечить ее мониторинг, но и анализировать структуру их работы, затраты времени и труда на те или иные действия и в необходимых случаях оптимизировать их, приводить в соответствие с общими планами и коммерческой политикой фирмы.

Было бы неплохо, если продавцы составляли хотя бы недельные, месячные и квартальные планы. В них нашли бы отражение как мероприятия, которые предстоит им выполнить, так и основные показатели, которые нужно достичь (ожидаемые результаты). Естественно, в этих планах должны указываться и конкретные сроки. Иначе они вряд ли окажутся проверяемыми, а стало быть, и действенными с точки зрения контроля за их выполнением. Что же касается формата представления плана работы продавца, то он, по-видимому, должен включать в себя по крайней мере следующие факторы:

№№ п/п	Меро- приятие	Сроки вы- полнения	Ожидаемый результат	Форма от- четности
Показатель		Значение		
Объем продаж (уровень сбытовых расходов, предель- ный размер скидок и т. д.)				

РАБОТА ПРОДАВЦА

В своем отчете о работе за тот или иной период продавец должен не просто изложить фактические данные, касающиеся плановых заданий, но и "расписать" собственные действия, направленные на их выполнение. Иначе говоря, ему следует раскрыть структуру своего рабочего времени (желательно в минутах), показать, как оно распределялось между различными его действиями. Это позволило бы сопоставить между собой работу продавца и достигнутые им результаты.

Примерный формат такого дополнительного отчета (скажем, за неделю) мог бы выглядеть так:

Дей- ствия ⇔ День недели	Пере- дви- жения	Пита- ние	Ожи- дание	Выезд- ная работа с кли- ентами	Работа в офисе	Итого
Поне- дельник						
Вторник						
Среда						
Четверг						
Пятница						
Всего за неделю						
Доля в рабочем времени						

Действия, включенные в этот формат, отнюдь не являются догмой. Их можно перегруппировать, что-то исключить или добавить в зависимости от конкретных задач, решаемых фирмой. Например, иногда целесообразно графу "Выездная работа с клиентами" дифференцировать по их видам, а графу "Работа в офисе" - по тому, какой именно деятельностью (телефонными переговорами, подготовкой отчетности, участием в совещании и т. д.) продавец там занимается. В любом случае главное - чтобы в этом формате было охвачено все рабочее время продавца (скажем, 40 часов в неделю). При этом не менее важно определить, в каких

пропорциях оно расходовалось, чтобы сопоставить трудозатраты с полученными результатами. Да и самому продавцу такой отчет мог бы послужить весьма серьезной пищей для размышлений.

Однако никакие стимулы и меры контроля за работой продавца не дадут желаемого эффекта, если не удастся сформировать его внутреннюю мотивацию. Она выражается в естественной самоотдаче, удовлетворенности своей работой и слиянии с интересами фирмы. Когда удастся совместить ее с действенным механизмом оплаты труда и другими внешними стимулами, достигается наибольший результат. Поэтому так важно вовлечь продавца в общий контекст деятельности фирмы, сделать его частью единого коллектива.

Особенно важна моральная сторона для продавца, когда тот действует вдали от предприятия, будучи его представителем в той или иной местности. В обычном случае он, по существу, обречен на деловое "одиночество". Его контакты с собственной фирмой, как правило, ограничиваются циркулярами руководства и периодическими встречами с региональным менеджером. Тем самым почти незаметно происходит отчуждение продавца от целей и ориентиров того предприятия, интересы которого он должен обеспечивать своей работой. Понятно, что от такого продавца трудно ожидать большой самоотдачи, и лучшее, на что можно рассчитывать, - это такие действия, которые могли бы принести ему дополнительный доход.

Понимая это, некоторые фирмы стремятся поддерживать прочные и постоянные связи со своими "выдвинутыми" продавцами. Им уделяется больше внимания, и они находятся под опекой руководства сбыта. Нередко они приглашаются в головной офис фирмы - и не только и не столько для "разбора полетов", сколько для участия в мероприятиях, значимых для всех работников фирмы. Такие фирмы просят своих "выдвинутых" продавцов о помощи в тех или иных вопросах, напрямую не связанных с их функциями, содействуют в решении их рабочих и даже личных проблем, регулярно общаются с ними по текущим вопросам деятельности фирмы.

И последнее. Отдельным продавцам можно предоставить большую самостоятельность в работе, а со временем - даже и привилегии, которые не просто повышают их самооценку, но и возвышают их в глазах коллег и покупателей. Это позволит им чувствовать себя включенными в орбиту интересов фирмы и проникнуться ее задачами и планами. Естественное, что самоотдача таких продавцов, их преданность фирме, окажется - при прочих равных условиях - гораздо более высокой, чем у тех, кто вдохновлен одной лишь возможностью быстро улучшить свое материальное положение.

Приложение 2

МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ (Краткий словарь)

Аванс - предоплата, денежная сумма, выдаваемая в счет предстоящих платежей за готовые изделия или оказываемые услуги.

Агент - лицо, совершающее определенные действия по поручению другого лица (принципала) за его счет и от его имени, в том числе в подготовке и осуществлении сделок, но без права их подписи; свои действия, как правило, выполняет за вознаграждение, размер которого определяется по соглашению с лицом, давшим ему поручение.

Агент по закупкам - специально подготовленный покупатель товаров производственного назначения.

Агент торговый - лицо, осуществляющее от имени фирмы продажу ее товаров; к его функциям относятся: сбор информации, выявление потенциальных клиентов, налаживание коммуникации с ними, организация сбыта и послепродажного обслуживания.

Акцепт - согласие покупателя принять без изменений все условия твердого коммерческого предложения продавца.

Ассортимент товарный - группа товаров, тесно связанных между собой по схожести их функционирования, родственности целевых рынков, близости диапазонов цен или общности других значимых признаков.

Аудитория контактная - часть населения, имеющая потенциальный или реальный интерес к фирме и ее товарам либо оказывающая влияние на способность фирмы достигать поставленных целей.

Бартер - непосредственный обмен товарами без взаиморасчетов в денежной форме.

Безубыточность - состояние, при котором чистый доход фирмы равен ее постоянным затратам.

Биржа товарная - форма организации торговли на основе регулярности, приуроченности к строго определенному месту, унификации требований к качеству товара, условиям и срокам его поставок, а также встречных предложений покупателей и продавцов и заключения сделок с поставкой в будущем.

Брокер - агент, не принимающий на себя права собственности на товар и ограничивающийся, как правило, сведением покупателей с продавцами и содействием им в проведении переговоров между ними и заключении сделки.

Бюджет - совокупность доходов и расходов фирмы, упорядоченная по источникам, направлениям и срокам.

Возможность маркетинговая - привлекательное направление рыночных усилий, на котором фирма может добиться конкурентного преимущества.

Выбор целевых сегментов - оценка и отбор одного или нескольких участков рынка для выхода на них со своими товарами.

Выборка маркетинговая - часть субъектов того или иного рынка, призванная олицетворять весь этот рынок в целом.

Гарантия - обязательство поставлять покупателю товар, обладающий в течение установленного срока теми или иными свойствами; при несоответствии товара техническим требованиям контракта покупатель вправе в течение гарантийного периода предъявить продавцу претензии по качеству или другим параметрам и предложить ему устранить дефекты, частично или полностью заменить товар, уценить его либо возместить понесенные затраты.

Данные вторичные - маркетинговая информация, которая где-то уже существует, но предназначена для целей, не обязательно связанных с данной задачей.

Данные первичные - сведения о свойствах или состоянии рынка и его элементов, впервые собранные для какой-то конкретной цели.

Демаркетинг - политика временного или постоянного снижения спроса с целью сбалансировать его с предложением.

Демпинг - продажа товаров по "бросовым" ценам, то есть по ценам ниже цены производства, а иногда и себестоимости этих товаров.

Дилер - агент, занимающийся розничной продажей товаров от имени и по поручению фирмы-производителя.

Дистрибьютор - посредник, от имени и по поручению фирмы обеспечивающий распространение ее товаров среди потребителей.

Доход - сумма денежных средств, вырученных фирмой от продажи ее товаров.

Доход чистый - разница между суммой реализации и всей совокупностью переменных затрат.

Единица товарная - обособленная целостность, характеризующаяся величиной, ценой, внешним видом и другими показателями.

Заказ - коммерческий документ, в котором покупатель подробно указывает основные условия для изготовления или подготовки нужного ему товара, а также существенные элементы заключаемой им сделки.

Закупка товара - принятие решения о необходимости приобретения фирмой продуктов и услуг, а также выявление, оценка и отбор их конкретных марок и поставщиков из числа имеющихся на рынке.

Запрос - потребность, подкрепленная покупательной способностью.

МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ

Затраты косвенные - средства, расходуемые на содержание фирмы и ее подразделений в целом.

Затраты переменные - расходы, непосредственно зависящие от динамики выпуска продукции и объемов продаж при отсутствии явных рыночных или технологических сдвигов.

Затраты постоянные - расходы, практически не зависящие от выпуска продукции и объема продаж и связанные, главным образом, с поддержанием самой деятельности фирмы.

Затраты прямые - расходы, непосредственно связанные с конкретной номенклатурой и ассортиментом товаров или программой деятельности фирмы.

Знак марочный - эмблема, то есть часть марки, которую можно опознать, но нельзя произнести вслух (символ, изображение, отличительная окраска или особое шрифтовое оформление).

Знак товарный - марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой; подкрепляет исключительное право продавца на использование марочного названия или знака (эмблемы).

Идеология маркетинга - теоретические ("философские") основания маркетинговой политики и практики.

Издержки - совокупность затрат, понесенных фирмой на изготовление или продажу товара.

Имущество капитальное - объекты, которые лишь частично присутствуют в готовом товаре и подразделяются на две группы: стационарные сооружения и вспомогательное оборудование.

Информация маркетинговая - совокупность данных о свойствах и состоянии рынка и его элементов, а также о собственной "периферии" фирмы.

Испытание в рыночных условиях - проверка товарной новинки и стратегии ее продажи в обстановке реального использования с целью выявления отношения к ним потребителей и посредников, определения размеров рынка и решения вопроса об организации маркетинговой сети.

Исследование маркетинговое - систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящими перед фирмой рыночными целями, их сбор, анализ и отчет о результатах.

Канал распределения - организации или отдельные лица, которые принимают на себя или способствуют передаче кому-либо другому права собственности на товар при движении его от производителя к конечному потребителю.

Качество - соответствие товара определенным стандартам или требованиям, которые предъявляются к нему потребителем.

Клиент - организация или частное лицо, готовые приобрести товар у данной фирмы.

Клиентура - совокупность клиентов данной фирмы.

Клиринг - система безналичных расчетов за товары, ценные бумаги и оказанные услуги, которая основана на зачете взаимных требований и обязательств.

Кодирование - представление мыслей в знаковой форме в процессе маркетинговой коммуникации.

Комплекс маркетинга - набор поддающихся контролю и управлению переменных факторов, которые используются фирмой, чтобы вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Конкурент - организация или частное лицо, продающие на тех же рынках, что и данная фирма, аналогичные товары либо другие товары, удовлетворяющие ту же самую потребность клиентуры.

Конкурентоспособность - относительная характеристика товара, выражающая его отличие от товара - конкурента по уровню:

- ♦ соответствия объективной потребности клиентуры;
- ♦ затрат на изготовление и реализацию; и
- ♦ адаптируемости к условиям того или иного рынка.

Контракт - коммерческий документ, представляющий собой договор передачи товара и сопутствующих ему услуг, согласованный и подписанный покупателем и продавцом.

Контроль маркетинговый - замеры и анализ результатов стратегических замыслов и оперативных планов и осуществление корректирующих действий.

Конъюнктура - совокупность условий продажи товаров на рынке; ее оценка и прогноз - необходимая основа для совершения сделок, ибо от них зависит то, на чем можно настаивать, продавая свой товар или покупая чужую продукцию.

Концепция маркетинга - теоретически обоснованный способ деятельности фирмы, в основе которого лежит положение о том, что залогом достижения ее целей является определение потребностей и запросов целевых рынков и их удовлетворение более действенными, чем у конкурентов, способами.

Котировка биржевая - фиксация фактических контрактных цен и выведение типичной (средней) цены по биржевым сделкам за определенный период (как правило, день); служит в качестве ориентира при заключении сделок как на бирже, так и за ее пределами и рычага обратного воздействия биржевых торгов на рыночную конъюнктуру.

Кривая сбыта - графическое изображение зависимости между уровнем цен и объемом товаров, которые могут быть проданы на рынке при том или ином уровне цены.

Лизинг - долгосрочная аренда машинно-технической продукции; лизинговые фирмы выполняют роль финансовых посредников между производителем оборудования и его арендатором.

Лист упаковочный - перечень всех видов и сортов товара, находящихся в каждом товарном месте (ящике, коробке, контейнере); содержит данные о количестве того или иного сорта (число штук в упаковке) и номер упаковки (места).

МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ

Листок рекламный – специально оформленное сообщение о товаре, направляемое возможным клиентам и призванное способствовать их решению купить его.

Маклер – биржевой посредник, который покупает и продает за свой счет.

Макросреда – часть рыночной среды, оказывающая опосредованное влияние на деятельность фирмы – через природные, экономические, демографические, научно-технические, политические, культурные и другие факторы, а также клиентов, посредников, конкурентов и т. д.

Марка – сочетание графических и мнемонических знаков, предназначенных для идентификации продуктов и услуг одного или группы продавцов и отличения их от товаров – конкурентов.

Маркетинг – деятельность фирмы, направленная на достижение своих целей посредством удовлетворения потребностей клиентов и обмена продуктами и услугами с другими товаровладельцами.

Маркетинг дифференцированный – выступление на нескольких сегментах рынка с отдельными предложениями для каждого из них.

Маркетинг концентрированный – сосредоточение маркетинговых усилий на большой доле одного или нескольких субрынков вместо малого участка крупного рынка.

Маркетинг массовый – выход на рынок с товарами, предназначенными для всех покупателей.

Маркетинг недифференцированный – обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением вместо сосредоточения усилий на одном из его сегментов.

Маркетинг товарно-дифференцированный – выступление на одном сегменте рынка с двумя или несколькими товарами с разными свойствами, в разном оформлении, разного качества, в разной расфасовке и т. п.

Маркетинг целевой – разграничение сегментов рынка с последующим выбором одного или нескольких из них и разработка товаров и комплексов маркетинга в расчете на каждый из этих сегментов.

Маркировка – условные обозначения и данные, наносимые на упаковку товара; содержит его наименование, заводскую марку, номера заказа и наряда, сорт и дату выпуска.

Материалы и детали – объекты, полностью присутствующие в готовой продукции и состоящие из двух групп: сырья и полуфабрикатов, а также комплектующих изделий.

Материалы и услуги вспомогательные – продукты и действия, участвующие в создании товара, но не присутствующие в готовом изделии.

Микросреда – часть рыночной среды, имеющая непосредственное отношение к фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры; включает “периферию” самой фирмы, ее поставщи-

ков, клиентов, торговых агентов, конкурентов и контактную аудиторию.

Наценка - превышение цены товара над "разумным" (среднерыночным) уровнем, которое идет на покрытие расходов по его распределению.

Название марочное - часть марки, которую можно произнести вслух.

Номенклатура товарная - совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Норма чистого дохода - отношение чистого дохода к сумме реализации продукции.

Нужда - нехватка предметов и условий, без которых невозможно существование человека или реализация его замыслов.

Обмен - акт получения от какого-либо лица желаемого продукта или услуги с одновременной передачей ему иных товаров.

Образ (имидж) - представление о фирме или ее товаре, сформированное у отдельных лиц или групп и слоев населения.

Обращение - сообщение, передаваемое отправителем и призванное вызвать у адресата ответную реакцию.

Опасность маркетинговая - осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием на рынке, которое - при отсутствии целенаправленных усилий - может привести к подрыву рыночных позиций товара или даже его гибели.

Отправитель - сторона, посылающая в процессе коммуникации обращение другой стороне.

Оферта - письменное предложение продавца (оферента), направленное возможному покупателю, о продаже партии товара на определенных продавцом условиях; различаются **твердая оферта** - с указанием срока, в течение которого продавец считает себя связанным своим предложением и не может сделать такого же предложения другому покупателю, и **свободная оферта**, которая делается на одну и ту же партию товара одновременно нескольким возможным покупателям.

План по прибыли - система данных, соединяющих объем продаж, размер чистого дохода и уровень постоянных затрат как для всей продукции в целом, так и для отдельных групп товаров; служит инструментом контроля за деятельностью фирмы.

Планирование маркетинга - формальная процедура, состоящая из предвидения, расчета возможностей и составления рекомендаций и указаний по выпуску товара, рыночной деятельности и росту сбыта и прибылей.

Планирование стратегическое - процесс создания принципиального соответствия между конечными целями фирмы, ее потенциальными возможностями и конкретными шансами в сфере маркетинга.

Платеж - денежный расчет покупателя с продавцом за приобретаемые продукты и услуги.

Позиционирование товара - действия по обеспечению продукту или услуге конкурентоспособного положения на рынке и разработка и осуществление соответствующего этому комплекса маркетинга.

Покупатель - лицо, приобретающее товар за определенную плату.

Покупка - приобретение товара у производителя или посредника.

Политика маркетинговая - практическая линия поведения, направленная на достижение рыночных целей фирмы.

Получатель - сторона, которой в процессе маркетинговой коммуникации адресуется обращение, посланное другой стороной.

Помехи - незапланированное вмешательство или искажения, в результате которых к получателю поступает обращение, отличное от того, которое послано отправителем.

Портфель заказов - совокупность заказов, имеющихся у фирмы на определенный момент времени, по своим размерам (количеству и стоимости) дает возможность судить о загрузке производственных мощностей фирмы, ее месте на рынке соответствующего товара, а также - косвенно - об уровне технического развития и качестве выпускаемой продукции.

Посредничество - усилия по оказанию содействия другим лицам в подготовке и совершении торговых сделок; посредник сам не заключает контрактов и не представляет какую-либо из сторон, а проводит переговоры и сводит их между собой.

Поставщик - организация или отдельное лицо, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров.

Потребитель - лицо, использующее продукт или услугу для удовлетворения своих нужд.

Потребность - нужда, преломленная сквозь призму личности, включая ее социальные, культурные и духовные компоненты.

Право авторское - исключительная привилегия на воспроизведение, публикацию и продажу научных, художественных, инженерно-технических или иных произведений.

Предложение - совокупность продуктов и услуг, выбрасываемых на рынок товаровладельцами.

Прибыль - превышение суммы реализации над всей совокупностью понесенных затрат.

Проверка замысла товара - апробация продукта или услуги на целевой группе потребителей, которых просят высказать свое мнение по их поводу, с использованием полученных ответов при решении вопроса о степени притягательности новинки для рынка.

Программа маркетинга - система взаимосвязанных и детализированных планов, направленных на эффективную реализацию на рынке товаров фирмы.

Продажа - процесс передачи товара покупателю за определенную плату в полном виде; включает в себя: поиск и отбор потенциальных клиентов, нахождение подхода и подготовку визита к ним, презентацию и демонстрацию товара, преодоление возражений, заключение сделки и доведение до конца связанных с ней работ, а также проверку и обобщение достигнутых результатов.

Продажа жесткая - реализация товара покупателю на фиксированных условиях, не подлежащих изменению.

Продажа личная - устное представление товара в ходе общения с потенциальными покупателями с целью его реализации.

Продажа мягкая - гибкое варьирование условий реализации товара в ходе переговоров с клиентами.

Продажа теплая - реализация товара, основанная на непосредственном диалоге с клиентурой.

Продажа холодная - реализация товара без какого-либо общения с потребителем.

Продукт - готовое изделие, служащее для удовлетворения нужд клиентов.

Пропаганда - "паблисити", неличное и неоплачиваемое стимулирование спроса на товар или фирму посредством распространения о них коммерчески важных сведений по различным информационным каналам.

Протокол испытаний - сертификат, в котором подробно описываются результаты апробации товара с указанием того, соответствует ли он условиям заказа; составляется после проведения продавцом совместно с представителем покупателя (инспектором или приемщиком) полных испытаний в заранее установленный день и час на предприятии продавца и высылается заказчику немедленно после них.

Развертывание коммерческого производства - выход на рынок с новым товаром.

Разработка замысла - подробное описание товарной идеи в значимых для потребителя понятиях.

Разработка товара - превращение замысла в реальный продукт или услугу в расчете на то, что они станут для потребителей носителями всех основных свойств, имевшихся в замысле, а также с целью проверки возможностей их производства в рамках запланированных сметных издержек.

Разработка товарной новинки - создание оригинального продукта или услуги, улучшенного варианта или модификации существующего товара, воспринимаемых потребителями в качестве "новых".

Распределение - распространение товаров фирмы среди потребителей.

МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ

Распределение интенсивное - обеспечение товарных запасов в возможно большем числе торговых предприятий.

Распределение на правах исключительности - предоставление ограниченному числу торговых посредников исключительного права на распространение товара в рамках своих сбытовых зон.

Распределение селективное - избирательное отношение к торговым посредникам, то есть использование более одного из них, но не всех тех, которые готовы заняться продажей товара.

Расчет цены по методу "прямые издержки + прибыль" - начисление стандартной наценки на себестоимость товара.

Расчет цены по принципу безубыточности - ценообразование, основанное на сложении издержек по производству, маркетингу и распределению товара с размером желаемой прибыли.

Расшифровка - коммуникационный процесс, в ходе которого получатель интерпретирует сообщение, переданное отправителем.

Реакция ответная - совокупность откликов, возникших в результате восприятия обращения получателем.

Ревизия маркетинга - комплексное и регулярное обследование маркетинговой среды, задач и планов оперативной деятельности фирмы с целью выявления проблем и возможностей и выдачи конкретных рекомендаций по ее совершенствованию.

Реклама - система неличных форм коммуникации, направленная на создание и поддержание образа (имиджа) фирмы или ее товаров, а также их сбыта с помощью платных средств распространения информации.

Рентинг - краткосрочная аренда машин и оборудования без права их последующего приобретения арендаторами.

Рынок - сеть независимых товаровладельцев, вступающих друг с другом во взаимосвязь и взаимодействие.

Рынок государственных учреждений - совокупность органов власти и местного самоуправления, их организаций, закупающих или арендующих товары, необходимые для отправления их основных функций.

Рынок международный - система взаимосвязанных между собой национальных и региональных рынков, а также внешнеэкономических субъектов и транснациональных корпораций.

Рынок монополистической конкуренции - поле взаимодействия продавцов и покупателей, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен.

Рынок олигополистический - пространство, в котором небольшое количество продавцов, весьма чувствительных к ценовой политике и маркетинговым стратегиям друг друга, торгует с большим числом покупателей.

Рынок покупателя - положение, когда покупатель диктует свои условия продавцу, заставляя его находить действенные способы борьбы за покупателя.

Рынок потребительский - совокупность отдельных лиц, приобретающих продукты и услуги для непосредственного (личного) потребления.

Рынок продавца - ситуация, в которой доминирует продавец, заставляя покупателя "охотиться" за товаром.

Рынок производственного назначения - совокупность организаций и отдельных лиц, закупающих продукты и услуги, которые используются для производства товаров, продаваемых, сдаваемых в аренду или предоставляемых другим потребителям.

Рынок промежуточных продавцов - сеть, состоящая из организаций и отдельных лиц, которые приобретают товары с целью их последующей перепродажи или сдачи в аренду.

Рынок реального товара - торговля продуктами и услугами, фактически находящимися в распоряжении продавца; к ней относятся сделки с немедленной поставкой ("spot") и поставкой на определенный срок, а также аукционы, "телефонно-телексы" продажи, торги, товарные биржи и т. д.

Рынок фрахтовый - сфера обращения транспортной продукции; различаются открытый фрахтовый рынок, где цена перевозки свободно складывается под влиянием колебаний спроса и предложения, и закрытый, контролируемый крупными торгово-промышленными монополиями либо регулируемый специальными государственными актами.

Рынок фьючерсный - торговля фьючерсными контрактами, то есть заключение сделок на абстрактный товар стандартного количества и качества с унифицированными условиями и сроками поставки.

Рынок целевой - участок рынка, избранный фирмой в качестве направления "главного удара" своего маркетинга.

Рынок ценных бумаг - торговля акциями, облигациями и другими финансовыми документами, обладающими рыночной стоимостью.

Рынок чистой конкуренции - совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со схожими товарами в условиях, когда ни один отдельно взятый покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.

Санкция штрафная - финансовое или иное взыскание, накладываемое на одну из сторон сделки за нарушение ее условий (недопоставку товара, невыполнение контракта в срок, несоответствие качества техническим требованиям и т. д.) с целью компенсации другой стороне возможных потерь.

Сбыт - реализация товаров потребителям.

Связь обратная - часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя сообщения.

Сделка - коммерческий обмен продуктами и услугами между двумя взаимодействующими сторонами.

Сделка арбитражная - операция, направленная на получение прибыли от перепродажи товаров (контрактов) по более выгод-

МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ

ным ценам; различаются арбитражные сделки во времени, которые совершаются на одном и том же рынке в расчете на благоприятное изменение цен в будущем, и в пространстве, когда игра ведется на нескольких рынках и перепаде цен на них.

Сделка бартерная - заключение контракта с оплатой поставляемых продуктов и услуг в товарной форме.

Сделка компенсационная - взаимная поставка товаров или удовлетворение интересов контрагентов в любой другой форме; в отличие от бартера, может предусматривать частичное денежное покрытие приобретаемых продуктов и услуг.

Сделка форвардная - срочная валютная операция, при которой стороны договариваются о купле-продаже обусловленной суммы валюты с поставкой через определенный срок (1, 3, 6 месяцев или год) после заключения контракта по курсу, зафиксированному в момент его подписания.

Себестоимость - сумма непосредственных издержек на изготовление товара.

Сегментирование рынка - процесс разбиения потребителей на группы, исходя из различий в их запросах, характеристиках и поведении.

Сегмент рынка - совокупность потребителей, примерно одинаково реагирующих на одни и те же товары и наборы побудительных стимулов маркетинга.

Сертификат качества - свидетельство, удостоверяющее соответствие фактически поставленного товара определенным стандартам, техническим требованиям заказа и условиям контракта.

Система маркетинговой информации - постоянно действующие взаимосвязи, оборудование и методические приемы, предназначенные для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения важной, своевременной и точной информации о свойствах и состоянии рынка и его элементов.

Система сбора внешней маркетинговой информации - набор источников и методических приемов, с помощью которых доставляется повседневная информация о коммерческой среде.

Скидка - снижение цены товара на определенный уровень в обмен на встречные уступки покупателя; является инструментом стимулирования продажи.

Скидка за объем товара - уменьшение цены для покупателя, приобретающего большие количества продуктов или услуг.

Скидка за платежи наличными - ценовая уступка покупателю, который оперативно оплачивает счета.

Скидка сезонная - снижение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товара.

Скидка функциональная - ценовые уступки, предлагаемые службам товародвижения, выполняющим такие функции, как продажа товара, его хранение и ведение учета.

Совершенствование товара - деятельность фирмы по увеличению сбыта за счет создания новых или улучшенных продуктов и услуг для ныне существующих рынков.

Соглашение агентское - документ, определяющий характер и объем поручения, которое агент обязуется выполнить за счет и от имени принципала.

Спекуляция - биржевая сделка, совершаемая с единственной целью извлечения прибыли из колебаний цен.

Спецификация - перечень всех видов и сортов товаров, входящих в данную партию, с указанием места, количества и рода каждого товара; дополняет счет на поставку товаров разных сортов и наименований.

Спрос - система взаимосвязанных запросов субъектов, действующих на данном рынке.

Спрос иррациональный - расхождение запросов потребителя с его интересами.

Спрос нерегулярный - непериодические изменения (колебания) запросов потребителей.

Спрос нулевой - незаинтересованность в товаре или безразличие к нему потребителей.

Спрос отрицательный - активно неприязненное отношение потребителя к товару.

Спрос падающий - снижение заинтересованности потребителей в товаре.

Спрос полноценный - сбалансированное соотношение спроса и предложения.

Спрос скрытый - нужда, не переросшая в потребность, или потребность, не ставшая запросом.

Спрос чрезмерный - превышение уровня запросов над предложением, когда нет реальной возможности их удовлетворить.

Среда маркетинговая - совокупность субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на ее возможности в установлении и поддержании действенных связей со своими клиентами.

Средства распространения информации - каналы маркетинговой коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

Степень однородности рынка - мера совпадения реакции потребителей на одни и те же маркетинговые стимулы.

Симулирование сбыта - комплекс мероприятий, направленных на активизацию рыночной среды и призванных ускорить и усилить ее благожелательную реакцию.

Стратегия маркетинга - глубоко продуманная и логически отработанная система ориентиров, выражающих рыночные интересы фирмы.

Стратегия глубокого внедрения на рынок - установление на новый товар относительно низкой цены с целью привлечения покупателей и завоевания большей доли рынка.

Стратегия “снятия сливок” с рынка - назначение максимальной цены на новый товар, которое сулит выгоды от его приобретения лишь некоторым сегментам рынка, а фирме позволяет извлечь наибольший доход.

Стратегия расширения границ марки - стремление использовать популярные марочные знаки и названия при выведении на рынок модификаций товара или товарных новинок.

Страхование - система обеспечения интересов организаций или отдельных лиц в случае возникновения рисков и утраты материальных ценностей.

Суверенитет потребителя - подход к маркетингу, основанный на том, что фирма должна исходить из нужд потребителя и добиваться прибылей за счет их максимального удовлетворения.

Счет - расчетный документ, по которому производится оплата поставленного товара.

Счет-фактура - указатель суммы причитающегося за товар платежа; выписывается обычно после окончательной приемки товара покупателем.

Счет-спецификация - соединение реквизитов счета и спецификации; включает цену за единицу товара по видам и сортам и общую стоимость всей партии товара.

Счет открытый - форма расчетов, при которой продавец направляет покупателю товар и соответствующие документы, а покупатель осуществляет оплату в течение обусловленного в контракте срока.

Счет предварительный - описание количества и стоимости партии товара; после приемки товара или поставки всей партии продавец выписывает счет-фактуру, по которой производится окончательный расчет.

Товар - продукт или услуга, удовлетворяющие нужды потребителей и предназначенные для продажи на рынке.

Товар длительного пользования - продукт, потребляемый многократно и в течение достаточно продолжительного времени.

Товар непосредственного потребления - изделие, полностью потребляемое в ходе одного или нескольких циклов использования, или услуга, применяемая в самом ходе ее производства.

Товар особого спроса - продукт или услуга с уникальными свойствами и марочные товары, ради которых часть покупателей готова потратить значительные усилия и средства.

Товар пассивного спроса - продукт или услуга, которые либо мало известны потребителю, либо известны хорошо, но редко приобретаются.

Товар повседневного спроса - продукт или услуга, покупаемые клиентами часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение между собой.

Товар предварительного спроса - продукт или услуга, как правило, сопоставляемые потребителем с их аналогами по критериям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

Товародвижение - планирование, реализация и контроль за перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования.

Торги - состязательная форма закупки товара или реализации проекта, при которой покупатель или инициатор проекта объявляет конкурс для потенциальных партнеров, чтобы выбрать наиболее конкурентоспособное предложение.

Торговля - взаимодействие между товаровладельцами с целью совершения акта купли-продажи.

Торговля вразнос - продажа товаров непосредственно в местах их потребления.

Торговля оптовая - реализация товаров организациям и отдельным лицам, приобретающим их для перепродажи или применения в производственных целях.

Торговля по почте или телефону - деятельность по сбыту с использованием почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и содействия в доставке проданных товаров.

Убыток - превышение совокупных затрат фирмы над выручкой от реализации продукции.

Удобство времени - экспонирование и предоставление товара в тот момент, когда потребитель желает его приобрести.

Удобство места - размещение товара в тех "точках" пространства, где потребителю быстрее и легче можно совершить покупку.

Удобство приобретения - обеспечение наибольшей доступности товаров для потребителей.

Упаковка - вместилище или оболочка, в которые помещается товар.

Управление маркетингом - планирование, организация и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, поддержание и углубление выгодных взаимосвязей с целевыми покупателями ради достижения рыночных целей фирмы.

Услуга - мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой; необязательно связана с материальным продуктом и, как правило, неосвязаема, неотделима от источника, непостоянна в своем качестве и несохраняема.

Установление дискриминационных цен - продажа товара по двум или более ценам, назначенным безотносительно к разнице в уровне издержек.

Установление цен для стимулирования сбыта - временное назначение цены ниже прейскурантной, а иногда и себестоимости товара.

Установление цены на основе закрытых торгов - расчет цены, исходя из ожидаемых ценовых предложений конкурентов, а не на базе показателей издержек или спроса; применяется в случае борьбы за подряд в ходе торгов.

Установление цены на основе предполагаемой ценности товара - ценообразование, отталкивающееся от покупательского

восприятия значимости продукта или услуги безотносительно к собственным издержкам.

Установление цены на основе уровня текущих цен - преимущественное использование в качестве базы для расчетов цен, значенных конкурирующими фирмами.

Формирование общественного мнения - "паблик рилейшнз", деятельность фирмы по оценке взглядов, настроений и интересов в обществе, соотнесению с ними своих принципов и приемов, а также планированию и осуществлению практических шагов, направленных на завоевание общественности, ее расположения к себе.

"Форс-мажор" - обстоятельства непреодолимой силы, результат непредвиденных и неотвратимых событий чрезвычайного характера; сторона, для которой возникла эта ситуация, обязана проинформировать своего контрагента о ее наступлении и прекращении контракта в пределах строго ограниченных сроков и с предоставлением подтверждающих документов.

Функция реакции сбыта - прогноз вероятного объема продаж в течение определенного периода при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Цена - денежная сумма, которую покупатель выплачивает за приобретенный товар.

Цена демпинговая - искусственно заниженная ("бросовая") цена, применяемая как средство увеличения продаж и вытеснения конкурента с рынка; в узком смысле - цена с минимальной рентабельностью.

Цена контрактная - фактическая сумма, уплаченная по заключенной сделке.

Цена котировальная - типичная (средняя) цена по биржевым сделкам за определенный период времени (как правило, за день).

Цена мировая - денежная сумма, выражающая цену производства, складывающуюся на международных рынках.

Цена номинальная - размер платы за товар, опубликованный в прейскурантах или справочниках.

Цена оптовая - сумма, взимаемая с предприятий и организаций за единицу товара при продаже его крупными партиями (оптом).

Цена подвижная - размер платы, фиксируемый при заключении контракта, но подлежащий пересмотру в случае изменения рыночной цены данного товара к моменту его поставки.

Цена предложения - плата за товар, запрашиваемая продавцом.

Цена розничная - сумма, взимаемая с индивидуальных потребителей при реализации им продуктов и услуг (в розницу).

Цена рыночная - фактическая цена, по которой осуществляется купля-продажа товаров.

Цена скользящая - установление цены на товар, подлежащий поставке в будущем, в зависимости от условий, определенных договором.

Цена справочная - номинальная разновидность оптовой цены; выступает для продавца и покупателя в качестве ориентира при определении суммы, фиксируемой в контракте.

Цена спроса - цена товара, предлагаемая покупателем.

Цена твердая - сумма оплаты товара, устанавливаемая в момент подписания контракта и не подлежащая изменению в течение всего срока его действия.

Цена удельная - средняя цена товарной единицы; показатель движения цен в торговле, рассчитываемый на основе информации, имеющейся в общих статистических источниках.

Цикл жизненный (товара) - процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий в основном из четырех этапов: выведения на рынок - распространения и поступления в продажу; роста - когда примеру первых покупателей начинают следовать обычные ("средние") потребители; зрелости - замедления темпов роста сбыта; и упадка - падения сбыта и постепенного изъятия из торгового оборота.

Эластичность спроса - обобщающий показатель, выражающий меру изменения спроса на данный товар (в процентах) при изменении его цены на один процент.

ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

Приложение 3

ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГА

Тема	Вопросы
1. Предмет и функции маркетинга	1. Маркетинг: источники и предпосылки 2. Концептуальный строй маркетинга 3. Маркетинг как руководство к действию
I. РЫНОК КАК СРЕДА ОБИТАНИЯ	
2. Товарные рынки и их природа	1. Потребительские и производственные рынки 2. Рынки промежуточных продавцов 3. Специфика внешних рынков
3. Строение маркетинговой среды	1. Элементы микросреды фирмы 2. Структурные уровни макросреды 3. Факторы решения о покупке
4. Сегментация рынка и его охват	1. Основания сегментации рынка 2. Отбор целевых сегментов 3. Способы охвата рынка
II. ТОВАР И ЕГО ОЦЕНКА	
5. Разработка товарной новинки	1. Жизненный цикл товара 2. Источники происхождения новинки 3. Реакция на новшество конкурента
6. Рыночная перспектива товара	1. Первичная оценка товара 2. Позиционирование товара на рынке 3. Определение конкурентного статуса
7. Выведение товара на рынок	1. Товарная марка и упаковка 2. Комплекс "Продукт + услуга" 3. Номенклатура и ассортимент
III. РАСПРОСТРАНЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ	
8. Каналы распределения и товародвижение	1. Структура каналов распределения 2. Этапы процесса товародвижения 3. Оптовая и розничная торговля

9. Ценообразование: ориентиры и порядок	1. Кривая спроса и ее эластичность 2. Оценка издержек и порог чувствительности 3. Факторы ценовой политики
10. Продвижение товара и стимулирование сбыта	1. Сеть маркетинговой коммуникации 2. Формы и тактики продаж 3. Преодоление сопротивления потребителей
IV. ПРАКТИКА ОБЩЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ	
11. Реклама как неличная агитация	1. Выбор мотивации потребителя 2. Уникальность торгового предложения 3. Компоненты и средства рекламы
12. “Паблик рилейшнз” и пропаганда	1. Организация связей с общественностью 2. Формирование общественного мнения 3. Оценка результатов пропаганды
13. Ведение коммерческих переговоров	1. Подготовка переговоров и их планирование 2. Структура переговорного процесса 3. Стратегия и тактика переговоров
V. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА	
14. Управление системой маркетинга	1. Организация службы маркетинга 2. Отбор и обучение персонала 3. Рычаги управления сбытом
15. Маркетинговая стратегия и контроль	1. Сбытовая программа и план маркетинга 2. Маркетинговый контроль и ревизия 3. Разработка комплекса маркетинга
16. Маркетинг-анализ: средства и методы	1. Источники маркетинговой информации 2. Структура маркетингового исследования 3. Аналитический инструментарий маркетинга

ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- Блэк С.** Паблик рилейшнз: Что это такое? М.: Новости, 1990.
- Болт Г. Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом. М.: Экономика, 1991.
- Котлер Ф.** Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
- Маджаро С.** Международный маркетинг. М.: Международные отношения, 1979.
- Маркетинг.** М.: Прогресс, 1974.
- Маркетинг** промышленных товаров. М.: Прогресс, 1978.
- Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцол К.** Реклама: Теория и практика. М.: Прогресс, 1989.
- Фостер Р.** Обновление производства: атакующие выигрывают. М.: Прогресс, 1987.
- Хойер В.** Как делать бизнес в Европе. М.: Прогресс, 1990.
- Эванс Дж., Берман Б.** Маркетинг. М.: Экономика, 1990.
- Bell M. L., Vincze J. W.** Managerial marketing: Strategy and cases. N. Y.: Elsevier, 1988.
- Bellenger L.** Qu'est-ce qui fait vendre? Comment améliorer les négociations entre vendeurs, acheteurs et consommateurs. P.: PUF, 1987.
- Brookes R.** The new marketing. Aldershot: Gower, 1988.
- Chay R. F.** Discovering unrecognized needs with consumer research // Research-technology management. N. Y., 1989. Vol. 32. № 2.
- Courtis G.** Marketing services: A practical guide. L.: Rogan page, 1989.
- Gouillart F. J.** Strategie pour une entreprise competitive. P.: Economica, 1989.
- Gould D. P.** Marketing for Profit. N. Y.: Reinold publishing corporation, 1961.
- Christopher M. et al.** Effective marketing management. Farnborough: Gower, 1980.
- Gundiff E. W., Still R. R., Govoni M. A. P.** Fundamentals of modern marketing. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1976.
- Hüttner M.** Grundzüge der Marktforschung. B.; N. Y.: De Gruyter, 1989.
- Koppelman U.** Produktmarketing und Warenverkaufskunde: Theoretische Grundlagen produktbezogener Verkaufsprozesse. B. (West): E. Schmidt, 1976.
- Kramer H. E.** International marketing // Management international review. Wiesbaden, 1989. Vol. 29. № 2.
- Kuhlmeijer H. J.** Managerial marketing. Leiden: H. E. Stenfert Kroese B. V., 1975.
- Kuhnle H.** Was bewegt marketing? Wiesbaden: Gabler, 1989.

Laban J. Le marketing des nouvelles technologies // Revue française de gestion. P., 1989. № 72.

Marcus B. H., Tauber E. M. Marketing analysis and decision making. Boston; Toronto: Little, Brown, 1979.

Meffert H. Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitrag zur Marktorientierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, 1988.

Metwally M. M. Price and non-price competition: Dynamics of marketing. N. Y.: Asia, 1976.

Meyers-Levy J. The influence of a brand name's association set size and word frequency on brand memory // Journal of consumer research. Los Angeles, Chicago, 1989. Vol. 16. № 2.

Pride W. M., Ferrell O. C. Marketing: Basic concepts and decisions. Boston: Houghton Mifflin, 1977.

Ram S. Successful innovation using strategies to reduce consumer resistance: An empirical test // Journal of product innovation management. N. Y., 1989. Vol. 32. № 2.

Ries A., Trout J. Bottom-up marketing. N. Y. etc.: McGraw-Hill, 1989.

Urbany J. E., Wilkie W. L. Buyer uncertainty and information search // Journal of consumer research. Los Angeles; Chicago, 1989. Vol. 16. № 2.

Vernette E. La segmentation par avantages recherchés, outil de strategic marketing // Revue française de gestion. P., 1989. № 73.

Wilmschurst J. The fundamental and practice of marketing. L.: Heinemann, 1978.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	6
1. НА ПОДСТУПАХ К РЫНКУ	13
1.1. Анатомия дела	13
1.2. Начало начал	33
1.3. Пути и перепутья	44
2. ВЕЧНЫЙ ДИАЛОГ	55
2.1. Лицом к клиенту	55
2.2. Доброе имя	66
2.3. Только победа!	79
3. МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ	92
3.1. Превратности жизни	92
3.2. В муках рождения	102
3.3. Сила предвидения	117
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
<i>Приложение 1</i> РАБОТА ПРОДАВЦА: МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ	135
<i>Приложение 2</i> МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕРМИНОЛОГИЯ (Краткий словарь)	147
<i>Приложение 3</i> ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГА	163
ЛИТЕРАТУРА	165

Армен Эрнстович Петросян

КУРС НА УСПЕХ

(Введение в управленческий маркетинг)

Научно-практическое издание

ЛР № 066391

Сдано в набор 21.03.1999

Подписано в печать 07.04.1999

Формат 60х90¹/₁₆. Объем 12,4 п. л. Тираж 900 экз.

170002, Тверь, пр. Чайковского, 27/32